

Miia Nissinaho

OSAAMISEN KEHITTÄMINEN NIITYPIRTIN PALVELU- TALOSSA

OSAAMISEN KEHITTÄMINEN NIITYPIRTIN PALVELU- TALOSSA

Miia Nissinaho

Opinnäytetyö

Kevät 2010

Ylempi ammattikorkeakoulututkinto

Sosiaali- ja terveysalan kehittäminen ja johtaminen

Oulun seudun ammattikorkeakoulu

TIIVISTELMÄ

Oulun seudun ammattikorkeakoulu

Ylempi ammattikorkeakoulututkinto

Sosiaali- ja terveystieteiden kehittäminen ja johtamisen koulutusohjelma

Tekijä: Nissinaho Miia

Opinnäytetyön nimi: Osaamisen kehittäminen Niittypirtin Palvelutalossa

Työn ohjaajat: Yliopettaja, TtT Hilkka Honkanen, yliopettaja, YTT Helena Siira

Työn valmistumislukukausi ja -vuosi: Kevät 2010

Sivumäärä: 83 sivua

Osaamisen jatkuva kehittäminen on vanhuspalveluissa välttämätöntä, jotta voidaan vastata kasvaviin ja muuttuviin palvelutarpeisiin. Selviytyäkseen tulevaisuuden haasteista organisaatioiden on huolehdittava työntekijöidensä osaamisen ylläpitämisestä ja jatkuvasta kehittämisestä. Osaamisen merkitys korostuu tulevaisuudessa ja se on yhä tärkeämpi kilpailutekijä myös sosiaali- ja terveydenhuollon palvelutuotannossa. Organisaatio, jossa työntekijät ovat osaavia, motivoituneita ja sitoutuneita, pystyy tarjoamaan asiakaslähtöisiä ja laadukkaita vanhuspalveluja.

Tämän opinnäytetyön tavoitteena oli kehittää Niittypirtin palvelutaloon toimintakäytäntö henkilöstön osaamisen arvioimiseksi ja kehittämiseksi. Niittypirtin palvelutalo Limingassa tuottaa vanhusten asumis- ja hoivapalveluja. Osaamisen kehittäminen toteutettiin toimintatutkimuksellisten interventtioiden avulla. Kehittämisprosessin alussa selvitettiin osaamisen nykytilaa, jonka jälkeen henkilöstön kanssa yhdessä määriteltiin keskeiset ydinosamisalueet ja laadittiin niiden pohjalta osaamiskartta. Osaamisen tunnistamista ja arvioimista varten osaamiskartan laajat ydinosamisalueet avattiin konkreettisimmiksi osaamisalueiksi, joissa tarvittavaa osaamista arvioitiin viisiportaisen asteikon avulla. Näin saatiin tuotettua osaamisen vaatimustaso kullekin osaamisalueelle. Sen jälkeen kunkin työntekijän osaamisen taso arvioitiin suhteessa vaatimustasoon, jolloin saatiin selville henkilöstön osaamisen kehittämisen tarpeet. Osaamisen kehittämistarpeiden pohjalta laadittiin henkilökohtaiset kehityssuunnitelmat.

Kehittämisprosessin tuloksena tuotettiin tietoa ydinosamisesta, jota tarvitaan laadukkaiden vanhuspalvelujen tuottamisessa myös tulevaisuutta ajatellen. Niittypirtin Palvelutalossa tarvittava osaaminen jakaantui kahdeksaan ydinosamiseen: 1) sairaanhoidollinen toiminta, 2) työelämätaidot, 3) terveyden edistäminen ja asiakkaan perustarpeista huolehtiminen, 4) työn vaikutukset ja vastuu, 5) vuorovaikutus, 6) oman persoonan käyttö, 7) asiakaspalvelu ja 8) eettinen toiminta. Osaamiskartta ja kehittämissuunnitelmat otettiin käyttöön työvälineeksi sekä työntekijälle että esimiehelle. Osaamisen kuvaaminen kartan avulla loi yhteisen ja yhtenäisen käsityksen organisaatiossa tarvittavasta osaamisesta, toi hiljaisen tiedon näkyväksi. Kehittämisprosessin aikana organisaation strategiaan kirjattu toiminta-ajatus ja arvot konkretisoituivat osaamisen kautta osaksi päivittäistä toimintaa.

Asiakkaiden palvelutarpeiden muuttuessa on huolehdittava, että osaamisella kyetään niihin vastaamaan. Siksi osaamisen kehittämisen on kuljettava aina askeleen edellä ja reagoitava nopeasti muuttuviin tarpeisiin. Jokaisessa organisaatiossa tulisi olla toimintamalli osaamisen jatkuvaan arviointiin ja kehittämiseen.

Asiasanat: Osaaminen, osaamisen kehittäminen, hoitotyö, vanhustyö, toimintatutkimus

ABSTRACT

Oulu University of Applied Sciences
Degree Programme in Development and Management of Health and Social Care

Author: Nissinaho Miia

Title of Thesis: Developing Competencies at Niittypirtti Elderly Home

Supervisors: Principal Lecturer, PhD Hilkka Honkanen, Principal Lecturer, DSocSc Helena Siira

Term and year when the thesis was submitted: Spring 2010

Number of Pages: 83 pages

It is necessary constantly to develop the competencies of the elderly services, so that the increasing and changing service requirements can be carried out. In order to overcome the future demands, the organizations have to take care of the competence of the employees and also its maintaining and continuous development. The meaning of the competence is coming more obvious in the future and it is still more important asset also in the service supply of the social and health care. Organization, whose employees are skilled, motivated and committed, can offer customer-oriented and high-quality services for elderly.

The purpose of this dissertation was to develop action for evaluating and developing the competence of the staff at Niittypirtti Elderly Home. Niittypirtti Elderly Home in Liminka produces housing and nursing services. The development of the competence was carried out with the aim of the research activity interventions. In the beginning of the development process the present state of the competence was clarified, after which together with the staff the central core know-hows was specified and on the basis of these the map of competence was drawn up. For recognizing and estimating of the competence the wide core competence of the map was opened to more concrete fields of competence, where the necessary competence was evaluated by means of five-step scale. Like this the standard competence for each field of competence could be produced. After that the competence level of each employee was evaluated in regard to the standard, in which case the requirements for developing the competence of the staff was found out. On grounds of the requirements for developing the competence a personal plan for development was drawn up.

As a result of the developing process a knowledge of the core know-how was produced, which is needed for producing a high-quality elderly services and also with a view to the future. At Niittypirtti Elderly Home the competence needed was divided into eight core know-hows: 1) nursing activity, 2) working skills, 3) contribution of the health and taking care of the basic needs of the customer, 4) influences and responsibilities of the work, 5) interaction, 6) the use of own personality, 7) customer service and 8) ethical activity. The map of competence and the developing plans was taken into use as a working tool both for the employee and the superior. The description of the competence with the help of the map provided a common and united picture of the competence needed in the organization, brought the silent information to visible. During the developing process business idea and values recorded in the strategy of the organization shape by way of the competence to the part of daily activity.

In changing of the requirements of the customer service it has to take care that with competence one can face the changes. That is why the developing the competence must always run one step ahead and must rapidly respond to the changing requirements.

Keywords: Competence, development of competence, nursing, geriatric nursing, action research

SISÄLTÖ

1 JOHDANTO.....	7
2 KEHITTÄMISTYÖN TAVOITTEET.....	10
3 KEHITTÄMISTYÖN LÄHTÖKOHTIA	12
3.1 Osaamisen turvaaminen muuttuvissa hoitokäytännöissä	12
3.2 Vanhustyön luonne ja sen muuttuminen	13
3.3 Niittypirtin Palvelutalo	16
3.4 Osaaminen vanhuspalveluissa	17
3.3.1 Yksilöosaaminen.....	19
3.3.2 Organisaatio-osaaminen.....	20
3.3.3 Osaamisen johtaminen	21
3.5 Aikaisempia tutkimuksia	24
4 TOIMINTATUTKIMUS KEHITTÄMIS- JA TUTKIMUSMENETELMÄNÄ.....	26
4.1 Tutkijana omassa työyhteisössä	26
4.2 Tutkimukseen osallistujat, tutkimusaineisto ja analysointi	27
5 KEHITTÄMISTOIMINTA.....	30
5.1 Kehittämisprosessin toteuttaminen.....	30
5.2 Kehittämistyön lähtötilanteen selvitysvaiheen kuvaus.....	33
6 INTERVENTIOIDEN TOTEUTTAMINEN.....	37
6.1 Osaamistarpeiden ennakointi.....	37
6.2 Osaamistarpeiden ryhmittely ja osaamisalueiden nimeäminen.....	39
6.3 Osaamisprofiilin ja arviointiasteikon määrittäminen	41
6.4 Osaamisen arviointi ja kehityssuunnitelmat	42
7 KEHITTÄMISTYÖN TULOKSET.....	45
7.1 Osaamiskartta	45
7.2 Kehityssuunnitelmat	46
8 KEHITTÄMISTYÖN ARVIOINTI.....	48
8.1 Osaamiskartta apuna osaamisen tunnistamisessa ja arvioinnissa.....	48
8.2 Prosessin kokonaisarviointi	49
8.3 Oma rooli kehittäjätyöntekijänä	52
9 KEHITTÄMISTYÖN LUOTETTAVUUDEN JA EETTISYYDEN POHDINTAA.....	55
10 POHDINTA	58
LÄHTEET	61
LIITTEET.....	66

KUVIOT

KUVIO 1. Osaamisella työhyvinvointia

KUVIO 2. Osaamisalueiden ja osaamistarpeiden määrittely

KUVIO 3. Osaamisen johtamisen osatekijät

KUVIO 4. Osaamisen johtamisen kehittämisprosessin toteutuminen

KUVIO 5. Esimerkki analyysistä: Osaamisalueiden muodostuminen

KUVIO 6. Niittypirtin Palvelutalon osaamisen johtamisen malli

TAULUKOT

TAULUKKO 1. SWOT- analyysi työyhteisön osaamisen kehittämiseen vaikuttavista tekijöistä mahdollisuuksien, uhkien, heikkouksien ja vahvuuksien osalta

LIITTEET

LIITE 1. kuntaosaaja 2012-työkirjan malli osaamistarpeiden tarkasteluun

LIITE 2. Niittypirtin Palvelutalon osaamiskartta

LIITE 3. Osaamiskartoitus

LIITE 4. Työyhteisön yhteinen osaaminen ja osaamisen tavoitetilan asettaminen

LIITE 5. Henkilökohtainen kehityssuunnitelma

1 JOHDANTO

Kehittämistyöni aiheena on Niittypirtin palvelutalon henkilöstön osaamisen kehittäminen. Ammatillisen osaamisen merkitys on tärkeä asia hoitotyössä työntekijän kannalta, mutta myös organisaation ja koko työyhteisön kannalta. Kun hoitotyöntekijät ovat osaavia, motivoituneita, sitoutuneita ja asiantuntijoita, pystyy organisaatio tarjoamaan asiakaslähtöistä ja laadukasta hoitoa. Osaava työntekijä myös itse nauttii työstään ja hän kykenee omalla varmalla osaamisellaan luomaan asiakkaalle kokemuksen hoidon hyvästä laadusta. Mitä monipuolisempaa, haasteellisempaa ja vaihtelevampaa työ on, sitä enemmän se tuo iloa ja mielekkyyttä työhön. (Hilden 2002, 5; Ruohotie 2000, 53.)

Olen miettinyt paljon osaavan henkilöstön ja osaamisen merkitystä omassa työyhteisössäni ja yleensäkin vanhustyössä. Hoitotyössä osaamistarpeet muuttuvat koko ajan ja olemme saaneet tottua muutoksiin ja meiltä vaaditaan osaamista. Jotkut kokevat muutokset haasteeksi ja ovat niissä innolla mukana ja joillekin muutokset ovat aina epämiellyttäviä ja niitä pidetään jatkuvana riesana ja uhkana. Työntekijät joutuvat koko ajan reagoimaan muutosten vaatimiin haasteisiin, esimerkiksi muuttamalla hoitokäytäntöjä, asiakkaan ohjausta tai lisäämällä muutosten edellyttämää erityisosaamista. Tämä tarkoittaa sitä, että myös osaamiseen liittyvät vaatimukset muuttuvat. Hoitotyöntekijöiltä vaaditaan yhä enemmän osaamista, jossa yhdistyvät niin teoreettinen tieto kuin käytännön kokemus.

Lähihoitajien ja kodinhoitajien vastuu hoitotyössä on kasvanut viimeisten vuosien aikana paljon. He joutuvat ottamaan vastuuta asiakkaan hoidosta ja tekemään päätöksiä hoidon suhteen sekä toteuttamaan lääkehoitoa. Heidän on siis tiedettävä ja osattava paljon ja osaamiseen kohdistuu yhä monipuolisempia vaatimuksia. Koulutuksesta saaduilla tiedoilla ei enää pärjää, vaan on hankittava koko ajan lisää tietoa. Tulevaisuudessa on tärkeää, että kiinnitetään huomiota hoitajien koulutuksen sisällön suunnitteluun, toteutukseen ja kehittämiseen. Koulutus on tulevaisuutta ajatellen aivan keskeinen asia, ja sen tarkoituksena on tuottaa hoitoalalle osaavia ammattilaisia. (Leino-Kilpi 2001, 157-166.)

On tärkeää turvata osaavan työvoiman saatavuus ja päivittää työssä olevien ammattilaisten osaaminen erilaisissa muutostilanteissa. Terveystuollon organisaatioiden ja alan koulutuksen olisi annettava mahdollisuus elinikäiseen oppimiseen. Urakehityksen kannalta on tärkeää, että osaaminen tunnustetaan koulutuksessa ja työelämässä ja opiskelijoille ja työntekijöille tarjotaan erilaisia menetelmiä, jotka auttavat tiedostamaan ja vahvistamaan nykyistä ja tulevaisuudessa tarvittavaa osaamista. (Hopia & Niskanen & Peltonen & Heikura 2008, 118.)

Hoitotyössä tarvitaan muutosten hallintataitoja. Voidaan sanoa, että muutos on pysyvä tila, mutta siinä on opittava toimimaan ja sitä on opittava hallitsemaan. Oppiminen on elinikäistä ja se sulautuu osaksi työtä. Ammatillinen kehittyminen ei siis ole enää irrallinen suoritus vaan oppimista ja kehittymistä tapahtuu sekä työssä että työpaikan ulkopuolella. Johtamisen näkökulmasta haasteeksi tulee, miten voimme siirtää yksilöiden oppimisen ja osaamisen työprosesseihin sekä työyhteisön käyttöön. (Ruohotie 2000, 47; Lammintaikanen & Kinnunen 2006, 17.)

Osaamisen merkitys korostuu tulevaisuudessa ja se on yhä tärkeämpi kilpailutekijä organisaatioissa. Osaamisen kokonaisvaltainen hyödyntäminen koko organisaatiossa on tärkeää, joka edellyttää toimintakäytäntöjen ja johtamisen uudenlaista tarkastelua. Tulevaisuudessa työntekijöiltä edellytetään monipuolista osaamista kuten osaamisen jakamista, kehittämistä, muutoksen hallitsemista sekä osaamisen johtamista. Elinikäisen oppimisen merkitys korostuu tuotantotapojen ja toimintaympäristöjen muuttuessa. (Lammintaikanen & Kinnunen 2006, 16.) Verkostoituminen, vuorovaikutus- ja yhteistyötaidot sekä osaamisen tehokas siirtäminen ovat organisaation keskeisiä menestystekijöitä. Hiljaisen tiedon merkitys osaamisen siirtämisessä on tärkeää, koska sitä ei painetuissa teksteissä voida välittää, se on kokemusperäistä tietoa, uskomuksia, mielikuvia ja näkemyksiä. (Raivola & Vuorensyrjä 1998, 26, 80-82; Viitala 2004, 178.)

Osaamisen johtamisen tarkoituksena on saada organisaation paras mahdollinen osaaminen käyttöön. Huomio kiinnitetään osaamistarpeiden ennakointiin, organisaatioissa olevan tiedon ja osaamisen hallintaan ja kehittämiseen sekä organisaatiossa tapahtuvan oppimisen ohjaamiseen. Tämä edellyttää, että täytyy tietää, mitä osaamista tarvitaan, kenellä tarvittavaa osaamista on ja kenellä sitä pitäisi olla. On myös tärkeää varmistaa,

että ne, joilla tarvittava osaaminen on, myös haluavat käyttää ja kehittää osaamistaan sekä jakaa sitä muiden kanssa. (Kuntaosaaja 2012 –työkirja 2005,8.)

Oma kiinnostukseni aiheeseen heräsi muutama vuosi sitten. Organisaatiossamme ja työssämme tapahtui lyhyessä ajassa paljon muutoksia. Sen myötä osaamisvaatimukset kasvoivat ja huoli hoitajien osaamisesta tuli konkreettisesti esille. Oli alettava miettiä ja organisoida työtehtäviä uudelleen, koska osaamisessa oli puutteita. Myös kunnissa joudutaan nyt pohtimaan henkilöstön tilannetta uudenlaisella vakavuudella. Kilpailu osavasta henkilöstöstä lisääntyy, ja paras työnantaja saa parhaat työntekijät. Tänä päivänä osaamisen johtamisen taidot ovat erittäin keskeisessä asemassa ja se luo suuria haasteita johtamiselle. Muutokset ovat nopeita ja niiden seurauksena organisaatioiden osaamistarpeet lisääntyvät. Muutoksen hallinta ja osaamisen johtaminen vaativat organisaatioiden johdolta ja henkilöstöltä uudenlaista osaamista tavoitteiden asettamisessa, henkilöstön motivoinnissa sekä työkyvyn ja osaamisen ylläpitämisessä.

Limingan kunnan vanhustyön strategiaan on kirjattu osaamiskartoituksen tekeminen vanhustyön yksiköissä, joten minulle avautui opinnäytetyöni avulla hyvä tilaisuus tehdä kehittämistyö ajankohtaisesta aiheesta. Kehittämistyöni tarkoituksena on kehittää Niitypirtin Palvelutaloon toimintakäytäntö henkilöstön osaamisen arvioimiseksi ja kehittämiseksi. Kehittämistyö toteutettiin toimintatutkimuksena.

2 KEHITTÄMISTYÖN TAVOITTEET

Tämän kehittämistyön tavoitteena on kehittää Niittypirtin palvelutalon henkilöstön osaamista. Yksi tärkeä työkalu osaamisen selvittämiseksi on osaamiskartta, joka laaditaan yhteistyössä hoitohenkilökunnan kanssa. Osaamiskarttaan kootaan kaikki ne osaamiset, joita organisaatiossa tarvitaan nyt ja tulevaisuudessa. Osaamisen määrittely tehdään niin, että hoitajat nimeävät erilaisia osaamisia strategian ja vision pohjalta. Kartan avulla voidaan tunnistaa työssä tarvittava osaaminen, arvioida organisaation kehittämis- ja koulutustarvetta ja tukea henkilöstöä osaamisen kehittämisessä. Henkilöstön osaamisen kehittämisen lähtökohtana on nykyisen osaamisen ja tavoitellun osaamisen välinen kuilu. Tämän kuilun täyttämiseksi osaamiskartoituksen pohjalta on tarkoitus laatia henkilökohtaiset kehittämissuunnitelmat osaamisen kehittämiseksi. Samalla voidaan tarkastella kriittisesti myös organisaation ja yksilön toimintatapoja. Kehittämistyön tarkoituksena on saada aikaan jatkuva ja johdonmukainen työskentelytapa osaamisen johtamiseksi ja kehittämiseksi työyhteisössä. Osaamiskartta ja kehittämissuunnitelma toimivat työvälineinä niin työntekijälle kuin esimiehelle. Lopuksi arvioidaan osaamiskartan toimivuutta ja koko kehittämisprosessia. Osaamisen selvittäminen ja kehittäminen tapahtuu toimintatutkimuksellisten interventioiden avulla.

Kehittämistyöllä vastataan seuraaviin kysymyksiin:

1. Mitä osaamista Niittypirtin Palvelutalon hoitajat tarvitsevat nyt ja tulevaisuudessa?
2. Mitä osaamista Niittypirtin Palvelutalon hoitajilla on?
3. Miten Niittypirtin Palvelutalon hoitajien osaamista kehitetään?

Kehittämistyön tavoitteena on myös antaa päättäjille tärkeää tietoa tulevaisuuden näkymistä ja korostaa osaavan henkilöstön merkitystä hoitotyössä. Tavoitteena on, että voimme tulevaisuudessakin tarjota asiakkaillemme laadukasta hoitoa, koska hyvän hoidon laadun takaa osaava, sitoutunut ja työhönsä motivoitunut henkilöstö.

Organisaatio, jossa työntekijät ovat osaavia, motivoituneita ja sitoutuneita, pystyy tarjoamaan asiakaslähtöistä ja laadukasta hoitotyötä, joka kasvattaa organisaation mainet-

ta. Osaava työntekijä myös viihtyy työssään ja kokee työssään varmuutta. (Ruohotie 2000, 52.) Tarkoituksena on myös korostaa esimiehen merkitystä ja vastuuta osaamisen johtamisessa. Tavoitteena on saada aikaan jatkuva osaamisen kehittäminen, jotta työyhteisö suoriutuu tehtävistään.

3 KEHITTÄMISTYÖN LÄHTÖKOHTIA

3.1 Osaamisen turvaaminen muuttuvissa hoitokäytännöissä

Limingassa kuten muissakin kunnissa väestön ikääntyminen, henkilöstön eläköityminen, toimintaympäristön nopeat muutokset ja käytettävissä olevien resurssien niukkuus ovat asettaneet kovia haasteita työelämälle. Niittypirtin palvelutalon osaamisen vaatimukset liittyvät nyt ja tulevaisuudessa hoidon sisältöjen ja työkäytäntöjen muuttumiseen ja pyrkimykseen koko ajan kehittää asiakkaan tilanteesta ja tarpeista lähtevää hoitoa. Niittypirtin Palvelutalolla on tapahtunut paljon muutoksia ja nämä muutokset ovat vaatineet hoitajilta lisää osaamista. Esimiehenä haluan selvittää, mitä osaamista nyt ja tulevaisuudessa tarvitaan, mitä osaamista hoitajilla on ja miten osaamista hankitaan sekä miten sitä käytetään ja kehitetään. Tarkoituksena on saada myös aikaan jatkuva ja johdonmukainen työskentelytapa osaamisen johtamiseksi ja kehittämiseksi työyhteisössä.

Limingan kunnan tavoitteena on selvittää osaamista kaikissa yksiköissä vuoden 2008 aikana. Myös Limingan vanhustyön strategiaan on kirjattu osaamisen kehittäminen ja osaamiskartoituksen tekeminen eri yksiköissä, joten minulle avautui opinnäytetyöni avulla hyvä tilaisuus tehdä kehittämistyö osaamisesta, joka on varmasti tämän hetken ja tulevaisuuden todellinen kilpailutekijä.

Osaaminen vanhenee nopeasti ja kilpailukyky syntyy siitä, kuka pystyy uusimaan osaamistaan nopeasti ja tehokkaasti sekä luomaan uutta osaamista. Osaaminen on kuitenkin ihmisestä itsestä kiinni, koska ketään ei voi pakottaa oppimaan. Tällöin korostuukin ihmisen oma motivaatio ja halu oppia uutta. Myös työpaikan sisäisen kulttuurin merkitys oppimiseen on suuri. Tulevaisuudessa on nähtävissä se tilanne, että terveydenhuolto kilpailee hoitotyöntekijöistä. Niiden hoitotyöntekijöiden, joilla on hyvä ammatillinen osaaminen ja jotka kehittävät osaamistaan jatkuvasti, on helppo siirtyä uusiin ja haasteellisiin tehtäviin. (Peltari 1997, 72-80; Metsämuuronen 1998, 89-94; Hilden 2004, 119.)

Osaamisvaatimusten tarkastelujen pohjalta on tultu siihen tulokseen, että koulutuksessa saavutetulla osaamisella ei enää selviä työelämässä, vaan tarvitaan jatkuvaa tietojen ja taitojen päivittämistä ja kehittämistä. Osaamisen tarkastelussa ja kehittämisessä painotetaan koko työyhteisön osaamisen kehittämistä. Osaaminen paikantuu myös yhä selvemmin ryhmiin, verkostoihin ja organisaatioihin. Osaamisen laadullinen muutos puolestaan on siirtänyt tarkastelun yksittäisten tehtävien tasolta kokonaisuuksien hallintaan. (Lammintakainen & Kinnunen 2006, 16.)

Tavoitteellinen osaamisen johtaminen rakentuu strategian kautta ja siksi se tulisi liittää osaksi kuntastrategiaa. Kuntasektorilla onkin tulevaisuudessa haasteena ylläpitää nykyisen henkilöstön työhyvinvointia ja motivaatiota. Haasteina ovat olemassa olevan osaamisen säilyttäminen ja kehittäminen sekä se, miten kyetään poistamaan osaamisen kehittymistä ehkäiseviä tekijöitä, joita ovat muun muassa hallinnolliset rakenteet, epäkäytännölliset prosessit ja oppimista estävät työ kulttuurit. (Kuntaosaaja 2012 -työkirja 2005, 12.)

Voimakkaasti ikääntyvä väestö asettaa suuria kehittämishaasteita sosiaali- ja terveydenhuoltoon, joita on koottu kunta- ja palvelurakenne uudistukseen. Sosiaali- ja terveydenhuollon palveluinnovaatiohanke (2007-2011) pyrkii vastaamaan uusien toimintamallien kehittämiseen, koska tulevana vuosina haasteet kasvavat muun muassa juuri väestön ikääntymisen ja henkilöstöpulan vuoksi. Osaamisen ja osin myös uuden tekniikan avulla pyritään luomaan kokonaan uusia toimintamalleja, jotka säästävät voimavaroja. Myös sosiaali- ja terveyshuollon kansallisen kehittämisohjelman (Kaste 2008-2011) tavoitteena on ammatillisen osaamisen vahvistaminen ja systemaattisen osaamisen varmistaminen kehittämällä uusia malleja ja keinoja. (Heikkilä, Jokinen & Nurmela 2008, 14-15.) Ikäihmisten hoitoa ja palveluja koskeva laatusuositus antaa suositukset ja suuntaviivat vanhustenhuollon kehittämiseen ja sitä kautta osaamisen tarkasteluun. (Sosiaali- ja terveysministeriö, 2008, 9-10.)

3.2 Vanhustyön luonne ja sen muuttuminen

Vanhustyö muuttuu koko ajan ja työyhteisöjen pitää pystyä nopeasti muuttamaan toimintatapojaan ja yhteistyötään. Tulevaisuuden osaamistarpeita pitäisi osata ennakoida ja

kehittää osaamista vastaavaksi. Pitää myös olla selvillä, mitkä ovat tulevaisuuden osaamistarpeet eli ne valmiudet, joita työntekijöiltä ja työyhteisöiltä edellytetään työtehtävistä suoriutumiseen. (Molander & Multanen 2002, 152.)

Vanhuspalvelujen sisältö sekä kunnan rooli niiden järjestäjänä on muuttunut merkittävästi viime vuosina. Muutokset ovat koskeneet palvelujen sisältöä, palvelurakennetta, palvelujen organisointia ja rahoitusta. Toimintaympäristön muutokset viittaavat siihen, että muutokset tulevat jatkumaan. (Molander & Multanen 2002, 21.) Palvelurakenteen muutokset tarkoittavat käytännössä sitä, että siirrytään laitoshoidosta avohoitoon ja tulevaisuudessa painotetaan yhä enemmän ennaltaehkäisyä ja terveyden edistämistä (Metsämuuronen 2000, 24).

Suomi ikääntyy seuraavien vuosikymmenten aikana nopeasti ja se haastaa erityisesti kuntien päättäjät ja johdon tunnistamaan toimintaympäristön muutoksen suunnat. On alettava pohtimaan keinoja, joilla vanhusten palvelut järjestetään laadukkaasti, arvokkaasti ja asiakasta kunnioittaen, vaikuttavasti sekä taloudellisesti. (Sosiaali- ja terveysministeriö 2008, 9.)

Ikäihmisten hoitoa ja palveluja koskeva laatusuositus antaa suuntaviivat vanhustenhuollon kehittämiseen ja se on tarkoitettu ikääntyneiden palvelujen kehittämisen ja arvioinnin välineeksi. Suosituksen avulla kunnat ja yhteistoiminta-alueet voivat kehittää ikäihmisten palveluita tarpeista ja voimavaroista lähtien yhteistyössä esimerkiksi järjestöjen, seurakuntien ja yksityisten palveluntuottajien kanssa. Suositus korostaakin julkisen, yksityisen ja kolmannen sektorin kumppanuutta ja painottaa myös kuntalaisten, asiakkaiden ja omaisen osallistumismahdollisuuksien lisäämistä. (Sosiaali- ja terveysministeriö 2008, 10.)

Valtion roolissa korostetaan erityisesti informaatio-ohjausta eli tiedoilla ohjaamista. Kunta rahoittaa palvelut verotuloilla, asiakasmaksuilla sekä valtion rahoituksella. Kunnan rooli palvelujen järjestämisessä on korostunut ja sen rooli on myös muuttunut viime vuosina. Aikaisemmin kunta tuotti palvelunsa pääosin itse mutta nykyisin kunnan rooli on enemmän palveluiden järjestäjä, joka tarkoittaa sitä, että se tuottaa ja rahoittaa palvelut itse tai se voi rahoittaa palvelut mutta hankkia ne ulkopuolisilta palveluntuottajilta. Väestön ikääntyminen, palvelutarpeen kasvu, mahdollisuuksien ja voimavarojen ristiriit-

ta, palveluiden uudet tuottamis- ja ohjaustavat sekä palvelujen laatu ovat ne tekijät, joihin tulevaisuuden haasteet liittyvät. (Molander & Multanen 2002, 23.)

Iäkkäiden ihmisten keskimääräinen odotettavissa oleva elinikä on viime vuosikymmeninä pidentynyt huomattavasti. Suhteellisesti suurinta on ollut yli 80-vuotiaiden elinajan piteneminen. Väestön ikääntymisestä johtuvat hoitotarpeiden muutokset voidaan tänä päivänä kuitenkin ennakoida melko hyvin. (Molander & Multanen 2002, 24.). Hoidon tarve kasvaa erityisesti juuri yli 85-vuotiailla ja se tulee olemaan haaste terveydenhuololle. (Hilden 2002, 9.)

Viime vuosina käyty vanhuspoliittinen keskustelu on osoittanut, että vanhuspalveluiden laatua kritisoidaan. Tulevaisuuden ikäihmiset tulevat lisäksi olemaan nykyisiä vanhuk-
sia vaativampia palvelujen laadun ja hoidon suhteen. Myös kansainvälistyminen heijastuu vanhuspalveluihin, mikä tarkoittaa, että palvelujen piirissä on tulevaisuudessa nykyistä enemmän asiakkaita eri maista ja etnisistä ryhmistä. Tämä vaatii hoitohenkilökunnalta uudenlaista osaamista, jota on muun muassa toisten kulttuurien, uskontojen ja sosiaalisten käytäntöjen tuntemus sekä kielitaito. Asiakkaiden tiedon määrän on myös arvioitu tulevaisuudessa lisääntyvän sekä asiakkaan itsehoito ja vastuu hoidon onnistumisesta korostuvat. Omaa hoitoaan koskevaan päätöksentekoon halutaan vaikuttaa enemmän, mistä johtuen asiakasohjauksen tarve tulee kasvamaan. Tulevaisuudessa asiakasta voidaan joutua ohjaamaan esimerkiksi puhelimen ja internetin kautta ja se taas edellyttää, että hoitohenkilökunta osaa auttaa asiakkaita toimimaan verkkomaailmassa ja käyttämään sähköisiä asiointi palveluja. (Lammintakainen & Kinnunen 2006, 13.)

Vanhustenhoidossa asiantunteva ja kokonaisvaltainen hoito vaatii laajaa tietämystä, ymmärrystä ja osaamista, mutta silti sitä pidetään usein raskaana, yksinkertaisena ja kapeana. Tässä on vaarana se, että alalle ei hakeuduta ja joudutaan käyttämään koulutamatonta työvoimaa. Se osoittaa, että ei ymmärretä, kuinka haastavaa vanhustyö on ja mitä osaamista tarvitaan nykyajan vaatimukset täyttävään vanhustenhoitoon. (Medina, Vehviläinen, Haukka, Pyykkö & Kivelä 2006, 12.) Myös vanhusten terveyden ja hyvinvoinnin edistäminen, mikä on tulevaisuuden haaste, edellyttää laajaa gerontologista osaamista. Tarvitaan tietoja, taitoja ja ennen kaikkea uusia asenteita, koska valtakunnallisissa tavoitteissa korostetaan vanhusten mahdollisuutta kehittää omia tietoja, taitoja ja itsehoitovalmiuksia. (Lyyra & Pikkarainen & Tiikkanen 2007, 258-259.) Tulevaisuu-

nessa tarvitaan osaavaa ja koulutettua henkilökuntaa vanhustyöhön, koska juuri vanhukset ovat suurin asiakasryhmä, jotka tarvitsevat eniten hoivapalveluita (Lammintakanen & Kinnunen 2006, 15).

3.3 Niittypirtin Palvelutalo

Niittypirtin Palvelutalo tarjoaa tehostettua palveluasumista vanhuksille, jotka tarvitsevat ympärivuorokautista hoitoa. Palvelutalossa työskentelee yhteensä kymmenen hoitajaa, jotka ovat koulutukseltaan kodinhoitajia ja lähihoitajia sekä esimiehenä yksi vastaava sairaanhoitaja. Kaikilla hoitajilla on pitkä työkokemus vanhustyöstä.

Vanhustenkotiyhdistyksen ja Limingan kunnan ylläpitämässä Niittypirtin palvelutalossa on 14 palveluasuntoa, joissa on 16 asukasta. Lisäksi pihapiirissä on 46 vuokra-asuntoa vanhuksille, joihin hoitajat antavat myös apua vanhuksen tarpeiden mukaan. Niittypirtin hoitajat auttavat, kun asiakas tarvitsee sairauden tai alentuneen toimintakyvyn vuoksi apua selviytyäkseen arkipäivän toiminnoissa. Palveluihin kuuluu perushoito, sairauden hoidosta vastaaminen, lääkehoito, ulkoilu- ja viriketoiminta, siivous- ja pyykkipalvelu sekä ateriapalvelut. Palvelujen tarpeesta ja suunnittelusta tehdään yhdessä asiakkaan ja hänen omaistensa kanssa hoito- ja palvelusuunnitelma. Tavoitteena on tukea vanhusten hyvää elämänlaatua, itsemääräämisoikeutta ja tukea jäljellä olevia voimavaroja mahdollisimman pitkään, päämääränä asiakkaan hyvinvointi. Palvelutalon tavoitteena on luoda kodinomainen, viihtyisä ja turvallinen asuinympäristö vanhuksille, jotka tarvitsevat apua suoriutuakseen päivittäisistä toiminnoista. Palveluasumisen erityispiirteinä ovat asunnon esteettömyyttä edistävät rakenteelliset ratkaisut, tarjolla olevat turva- ja muut palvelut sekä apuvälineet.

Niittypirtin Palvelutalossa on tapahtunut paljon muutoksia viimeisen viiden vuoden aikana; hoitokäytäntöjä ja työtapoja on jouduttu muutosten myötä muuttamaan. Palvelutalossa asuu vanhuksia, joilla on monia pitkäaikaissairauksia ja palvelurakennemuutosten myötä yhä haastavampia ja huonokuntoisempia vanhuksia, joilla on monenlaisia terveyteen ja toimintakykyyn liittyviä ongelmia. Nämä muutokset ovat vaatineet hoitajilta uudenlaista osaamista. Erityisesti hoitajilta vaaditaan tietoa erilaisista sairauksista, niiden hoidosta ja laajaa lääkehoidon tuntemusta.

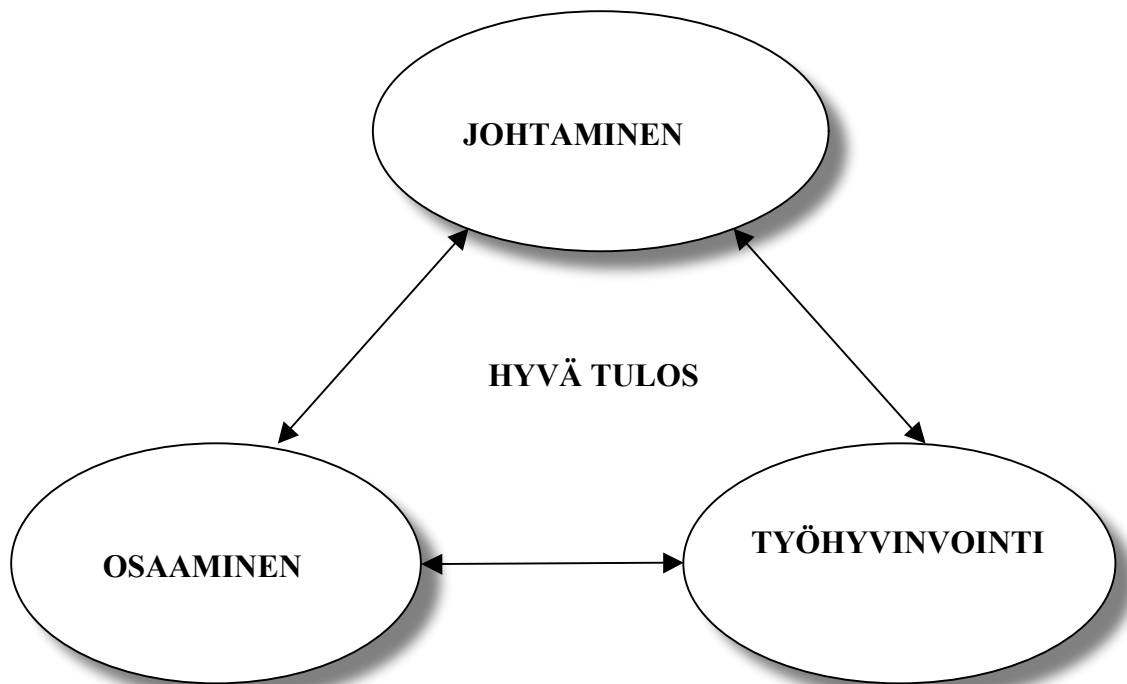
Henkilöstön työssä jaksamista ja asiakkaiden saaman hoidon laatua tukee mielestäni parhaiten henkilöstön oma kokemus osaamisen riittävyydestä. On nähtävissä, että muutokset tulevat jatkumaan ja sen myötä osaamisvaatimukset kasvavat. Hoitajat ovat kokeneet, että heidän osaamisensa on puutteellista ja he kokevat, että osaamista tulisi kehittää.

3.4 Osaaminen vanhuspalveluissa

Sosiaali- ja terveydenhuollossa on alettu yhä enemmän kiinnostua osaamisesta ja siitä, minkälaista osaamista organisaatiossa edellytetään ja minkälaista osaamista niissä tällä hetkellä on. Osaaminen on yksi tärkeimmistä kilpailutekijöistä ja siksi sen tarkastelu on tärkeää. Osaamisen puutteet ilmenevät muun muassa motivaation laskuna, sitoutumattomuutena ja epävarmuutena työssä. Työyhteisöissä on alettu korostaa yhä enemmän osaamisen merkitystä työkykyyn ja henkiseen työssä jaksamiseen. (Hilden 2002, 50.) Tällä hetkellä voidaan kuitenkin sanoa, että työelämässä olevat suomalaiset hoitajat ovat toistaiseksi hyvin sitoutuneita työhönsä (Laine 2005, 81).

Työhyvinvointi on keskeisessä asemassa työelämän kehittämisessä ja siksi työhyvinvointiin panostaminen on tärkeää (Nykänen 2007, 16). Rauramon (2008, 18) mukaan hyvässä työympäristössä myös työn tulokset ovat hyviä. Hänen mielestään työterveys ja työturvallisuus, laatu- ja ympäristökysymykset sekä henkilöstön kokonaisvaltainen hyvinvointi ovat olennainen osa organisaation yhteiskuntavastuuta.

Mikään työyhteisö ei voi nykyään välttyä erilaisilta muutospaineilta. Lindström (2008, 2-9) on artikkelissaan pohtinut nimenomaan muutosten vaikutusta työhyvinvointiin. Työilmapiiri on hänen mukaansa yleisarvio työyhteisön ja organisaation toiminnasta. Myönteiseen ilmapiiriin luomiseen vaikuttavat parhaiten luottamus, haastavat tavoitteet sekä esiintuoduista arvoista kiinnipitäminen, todellisten suoritusten ja tekemisen palkitseminen sekä tunnustuksen antaminen.



KUVIO 1. Osaamisella työhyvinvointia (Kunta-osaaja 2012 -työkirja 2005, 24)

Osaaminen määritellään Kuntaosaaja 2012 -hankkeessa niin, että se on työn vaatimien tietojen ja taitojen hallintaa ja niiden soveltamista käytännön työtehtävissä. Se on osa inhimillistä pääomaa, jota voidaan mitata muu muassa henkilöstön koulutustasolla, osaamiskartoituksilla, työtyytyväisyydellä ja työntekijöiden terveydentilalla. Osaaminen on myös olennainen osa kannustavaa palkkausta ja palkitsemista. Kunnallisessa virka- ja työehtosopimuksessa osaaminen määritellään tehtävien vaativuuden arvioinnin osatekijänä. Siinä työn edellyttämällä osaamisella tarkoitetaan tietoja, taitoja ja harkintaa. (Kuntaosaaja 2012 -työkirja 2005, 17.)

Sydänmaanlakan (2007, 48) mukaan osaaminen koostuu tiedoista, taidoista, asenteista, kokemuksista ja kontakteista. Metsämuuronen (2000, 140) käyttää suomenkielistä sanaa osaaminen tarkoittaessaan taitoja, kykyjä ja ominaisuuksia, joita ammattilainen tarvitsee suoriutuakseen työstä. Helakorven (2005, 134) ja Valtiovarainministeriön Osaamisen johtaminen -kehittämishankkeen loppuraportissa (2001, 7) osaaminen määritellään työn vaatimien tietojen hallinnaksi ja niiden soveltamiseksi käytännön työhön.

Tässä tutkimuksessa käytetään käsitettä osaaminen, joka tarkoittaa taitoja, kykyjä ja ominaisuuksia, joita hoitaja tarvitsee työssään. Osaamiseen liittyvät vaatimukset eli osaamistarpeet tulevat työstä.

3.3.1 Yksilöosaaminen

Yksilöosaamista on kaikki ammattiin liittyvät, teoreettiset ja käytännön tiedot ja taidot. Se käsittää myös työntekijän fyysiset ja psyykkiset valmiudet saavuttaa määrällisiä ja laadullisia tavoitteita työssään sekä asenteet ja käsityksen omasta työtehtävästä ja verkostot, joita työntekijä hyödyntää työssään ja joiden seurauksena on hyvä työsuoritus. (Kuntaosaaja 2012 -työkirja 2005, 18; Ojala 2008, 50.) On tärkeää, että yksilö näkee oman työtehtävän ja toiminnan kytkeytymisen koko organisaation tarkoitukseen, koska se auttaa pääsemään huippusuorituksiin (Sydänmaanlakka 2000, 81). Yksilöosaaminen on organisaatiolle tärkeää ja se luo paljon kehittymispotentiaalia. Yksilöosaaminen on kuitenkin myös riskialtista, sillä organisaatio voi menettää hetkessä kaiken osaamisen, jos työntekijä vaihtaa työpaikkaa. Yksilöosaamiseen sisältyy paljon hiljaista tietoa, joka on tärkeää organisaatiolle. Tätä tietoa työntekijä on saanut omien kokemustensa kautta. (Kuntaosaaja 2012 -työkirja 2005, 19; Ojala 2008, 52.)

Myös yksilölle osaamisesta on tullut tärkeä selviytymiskeino ja oikeastaan ainoa työsuhteturva, koska osaaminen määrittelee hänen työmarkkina-arvonsa. Tänä päivänä organisaatiot eivät voi taata työntekijöilleen jatkuvaa ja pysyvää työsuhdetta, joten yksilölle on tärkeää taata oma työllistettävyytensä pitämällä hyvää huolta omasta osaamisestaan. Yksilöosaaminen sisältää yksilön tiedot, taidot, asenteet ja kokemukset. Niin kauan kuin on osaamista, voi olla suhteellisen turvallisista mielin. (Sydänmaanlakka 2007, 169.)

Osaamisen johtamisen kehittämisessä on tarkoituksena lisätä käytössä olevaa osaamista. Jos työntekijän todellinen osaaminen ei vastaa työssä tarvittavaa osaamista, syntyy osaamisvaje, joka vähentää työnhallintaa ja voi aiheuttaa työuupumusta. On myös vaarana, että työntekijä turhautuu, mikäli ei työssään tarvitse kaikkea osaamistaan ja se näkyy työhyvinvoinnin huonontumisena. Kaikista tärkein työntekijän osaamiseen vaikuttava tekijä on työntekijän motivaatio eli halu käyttää kaikkea todellista osaamista työssään. (Kuntaosaaja 2012 -työkirja 2005, 19-20.)

Työelämä on osoittanut, että työntekijän käsitykset itsestä suhteessa työhön ovat korostuneet. Työntekijältä vaaditaan oman osaamisen tunnistamista, sen uudelleenmäärittelyä sekä sen näkyväksi tekemistä. (Eteläpelto & Vähäsantanen 2006, 27.)

3.3.2 Organisaatio-osaaminen

Kuntaosaaja 2012 -työkirjan (2005, 21) mukaan organisaatio-osaaminen on osaamista, joka jää organisaatioon senkin jälkeen, kun henkilökunta on lopettanut työpäivänsä ja lähtenyt kotiin. Organisaatio-osaamiseen kuuluvat myös järjestelmät, työtavat ja työkalut sekä käyttäytymistavat työyhteisössä. Organisaatiokulttuuri, ohjaus- ja ajattelumallit sekä käsitykset, jotka ohjaavat organisaation toimintaa, kuuluvat oleellisesti organisaatio-osaamiseen.

Sydänmaanlakan (2007,18) mukaan osaaminen on älykkään organisaation tärkeä voimavara, jolla on kyky jatkuvasti uusiutua ja ennakoida muutoksia sekä oppia nopeasti. Älykällä organisaatiolla on pyrkimys kehittää asioita koko ajan ja näin se säilyttää kykynsä katsoa asioita tuoreesti. Organisaation menestyminen edellyttää, että osaaminen ymmärretään voimavarana ja sillä varmistetaan tavoitteiden saavuttaminen ja jatkuva uudistuminen. Organisaation osaaminen ei ole vain yksilöiden tietojen ja taitojen summa, vaan se rakentuu organisaation tietovarantoihin, prosesseihin ja käytäntöihin. Ruohotien (2000, 52) mukaan menestyvän organisaation on kyettävä tuottamaan innovaatioita, joka taas asettaa suuria vaatimuksia johtamiselle.

Osaaminen muodostuu myös Otalan (2001, 28–29) mukaan henkilöstön osaamisesta, johon liittyvät henkilöstön käyttämät järjestelmät ja menettelytavat osaamisen jakamiseksi ja hyödyntämiseksi. Organisaation strategian mukaisen osaamisen ja organisaation palveluksessa olevien yksilöiden henkilökohtaisen osaamisen välillä tarvitaan yhteys, jossa organisaation rakenteet, järjestelmät ja toimintamallit tukevat henkilöstön sosiaalisia prosesseja osaamisen hyödyntämiseksi, jakamiseksi ja luomiseksi. Viitala (2005, 57, 135) näkee osaamisen olevan aina oppimisen tulosta. Oppimista tapahtuu yksilö-, tiimi- ja organisaatiotasolla. Organisaation eri tasojen oppimiset liittyvät toisiinsa, jolloin on tärkeää, että on hyvät kontaktiverkot eri tasojen sisällä ja välillä. Yksilöiden toisistaan tapahtuva erillinen oppiminen ei tuota organisaation tarvitsemää kollektiivista oppimis-

ta, joka on puolestaan riippuvainen jokaisen ryhmän jäsenen yksittäisestä kyvykkyydestä ja näiden kyvykkyyksien yhdistämisestä ryhmän tavoitteiden saavuttamiseksi. Kivisen (2008, 190) mukaan osaamisen eteneminen organisaatiotasolle jää liian usein toteutumatta ja näin osaamisresursseja jää hyödyntämättä. Moniääninen osallistuminen yhteisen toiminnan ja keskustelun kautta edistävät uuden tiedon oppimista.

Valtiovarainministeriön Osaamisen johtaminen-kehittämishankkeen loppuraportin (2001, 7) mukaan organisaation osaaminen ja voimavarat rakentuvat inhimillisestä (yksilöiden osaaminen, työmotivaatio, sitoutuminen, työkyky), fyysisestä (rahat, kiinteistö, tietojärjestelmät, teknologia, raaka-aineet) että sosiaalisesta (ihmisten väliset suhteet, johtamisjärjestelmä, organisaatiokulttuuri) pääomasta.

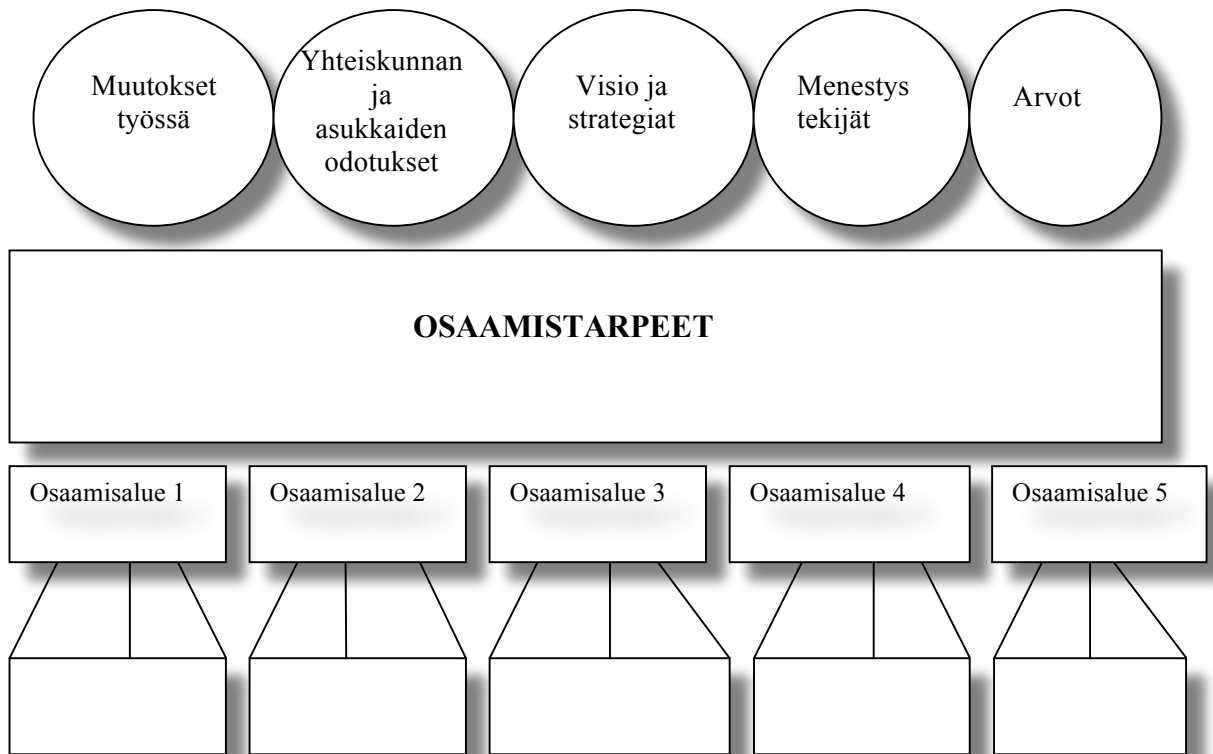
Omassa työssäni olen huomannut, että nykyisin työtehtävät edellyttävät yksilöosaamisen lisäksi toimimista ryhmässä, erilaisissa projekteissa ja verkostoissa. Teknologian kehityksen ja uusien toimintatapojen myötä organisaatio-osaamisen merkitys kuntasektorilla on lisääntynyt erittäin paljon. Jatkuvan oppimisen, osaamisen ja kehittymisen tarve kasvaa, jolloin työssä oppiminen korostuu.

Työympäristöllä on keskeinen rooli osaamisen kehittämisessä, koska ihmiset pyrkivät kehittymään, mikäli ympäristö tarjoaa siihen mahdollisuuksia. Hyvä organisaatio pyrkii myös luomaan henkilöstöä motivoivan ja kannustavan ilmapiirin, jossa innovointi kuuluu päivittäiseen työhön. (Ruohotie 2000, 59-61.)

3.3.3 Osaamisen johtaminen

Tulevaisuudessa osaamisen johtaminen tulee korostumaan entisestään. Osaamisen johtamisprosessin tavoitteena on jatkuva osaamisen kehittäminen ja se perustuu organisaation osaamisen tunnistamiseen. Prosessi lähtee aina liikkeelle organisaation visiosta, strategiasta ja tavoitteista, joiden pohjalta osaamistarpeet tulee määritellä. Meidän pitää miettiä, mikä on tämän organisaation tarkoitus ja minkälaista osaamista se tarvitsee suoriutuakseen tehtävästään. Tällöin mietimme, mitä on organisaation ydinosaaminen, se osaaminen, joka luo kilpailuetua organisaatiolle. Tämän jälkeen osaaminen on sitten konkretisoitava osaamisalueiksi ja osaamisiksi. (Sydänmaanlakka 2007,132.) Ydin-

osaamisalueita voi olla rajallinen joukko. Viitalan (2005, 84) mukaan osaamisalueita voi olla esimerkiksi 4-7 ja Sydänmaanlakan (2007, 144) mukaan 5-10 kappaletta.

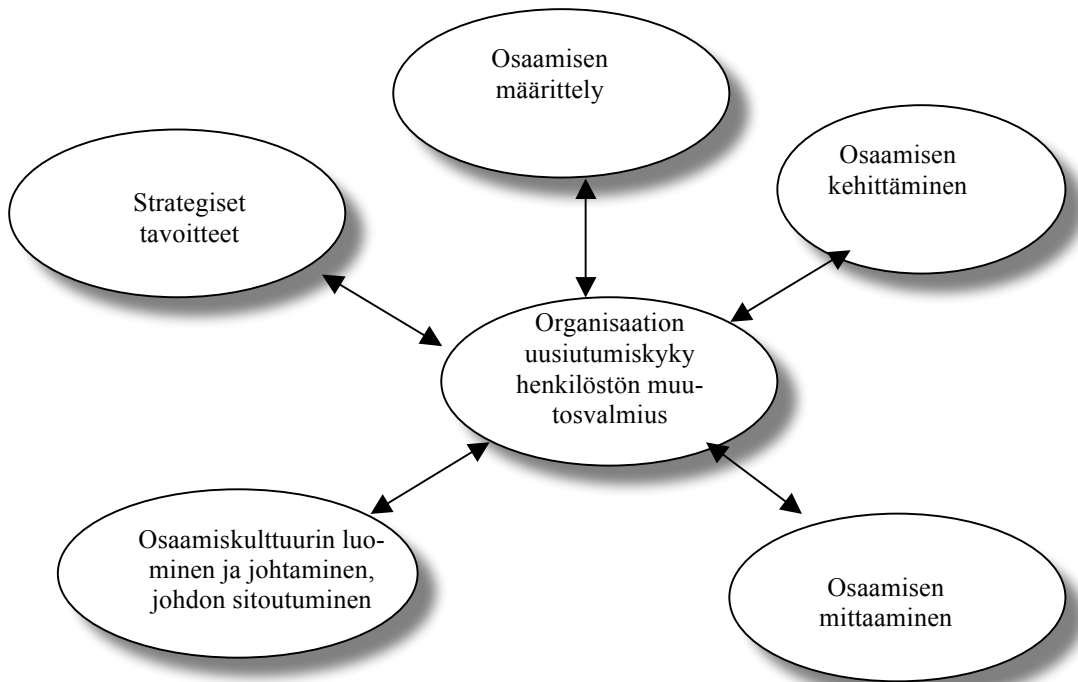


KUVIO 2. Osaamisalueiden ja osaamistarpeiden määrittely (Kuntaosaaja 2012 -työkirja 2005, 34)

Vertaamalla osaamisen nykytasoa tavoitetasoon voidaan laatia kehityssuunnitelma siitä, miten jo olemassa olevaa osaamista täytyy kehittää tavoitetasoon pääsemiseksi. Lähtökohtana osaamisen kehittämiseksi on organisaation osaamisen tunnistaminen eli on selvitettävä olemassa oleva osaaminen sekä näiden osaamisten nykytila. (Viitala 2005, 86.) Työyhteisössämme osaamisen johtamisen keskeinen työväline tulee olemaan osaamiskartta, joka laaditaan yhdessä hoitajien kanssa.

Kuntaosaaja 2012 -työkirjan (2005, 8) mukaan osaamisen johtaminen tulee yhä tärkeämmäksi asiaksi kuntien johtamisessa ja esimiestyössä. Se määrittelee osaamisen johtamisen strategiseksi johtamiseksi, jolla kiinnitetään huomiota osaamistarpeiden ennakointiin, organisaatiossa olevan tiedon ja osaamisen hallintaan ja kehittämiseen sekä organisaatiossa tapahtuvaan oppimisen ohjaamiseen. Myös työhyvinvoinnin parantami-

nen on tärkeä asia osaamisen johtamisessa. Osaamisen johtamisen perusta on seudun ja kunnan strategiset tavoitteet, organisaation osaamisen määrittely, osaamisen kehittäminen ja mittaaminen sekä johdon sitoutuminen, osaamiskulttuurin luominen ja johtaminen. (Kuntaosaaja 2012 - työkirja, 8.)



KUVIO 3. Osaamisen johtamisen osatekijät (Kuntaosaaja 2012 -työkirja 2005, 23)

Kuntaosaaja 2012 -työkirjan (2005, 10) mukaan osaamisen johtamisessa ja kehittämisessä käytetyimpiä toimenpiteitä olivat työhyvinvointiin liittyvät toimenpiteet, koulutukset, ja tuloskeskustelut. Sen sijaan mentorointi, tuloskortti (BSC) ja osaamiskartoitukset ovat vähemmän käytettyjä menetelmiä. Hildenin (2002, 81-83) mukaan työntekijöillä on itsellään velvollisuus huolehtia omasta kehittämisestään. Hänen mukaan kehittämismenetelmiä on useita ja niitä kannattaa käyttää monipuolisesti. Koulutus on suosituin keino, samoin kehityskeskustelut. Työnohjaus ja työkierron käyttö ovat hyviä keinoja uusien näkökulmien saamiseksi työhön. Työssä oppimiseen on alettu kiinnittää myös enemmän huomiota ja nimenomaan sen näkyväksi tekemiseen.

3.5 Aikaisempia tutkimuksia

Tulevaisuuden osaamisvaatimuksia sosiaali- ja terveysalalla on tarkasteltu suomalaisesta näkökulmasta erilaisten tutkimusten ja selvitysten pohjalta. Kaikissa tutkimuksissa korostuvat verkottumisen tärkeys, tiedon merkityksen lisääntyminen ja niiden vaikutukset asiakkaan ja hoitohenkilökunnan asemaan. Samoin informaatiotekniikan kehittyminen ja niiden aiheuttamat muutokset korostuvat sekä arvojen muutokset ja kustannusten hillinnän tarve. WHO:n skenaario korostaa, että tulevaisuudessa perusterveydenhuollossa työskentelevien hoitajien kliininen osaaminen lisääntyy. Se johtuu siitä, että tulevaisuudessa lääkärin tehtäviä siirtyy hoitajille; muun muassa hoitovastuut, reseptinkirjoitus-oikeus sekä viranomaisvastuu. Myös geeni-, bio-, nanotekniikka ja robotiikka johdanevat aivan uudenvälisiin hoitomahdollisuuksiin, joiden myötä palvelujen tehokkuus, tuottavuus, laatu ja hoidon vaikuttavuus paranevat. Tämä tarkoittaa sitä, että asiakasneuvonta- ja ohjausosaamisen tarve tulee kasvamaan. (Lammintakainen & Kinnunen 2006, 15.)

Jonkin verran on tutkittu hoitotyöntekijöiden tulevaisuuden osaamisvaatimuksia. Jauhiainen (2004, 34-38) on tutkimuksessaan koonnut tulevaisuuden osaamisvaatimuksia aikaisempien tutkimusten perusteella. Tulevaisuudessa keskeisiä osaamisvaatimuksia ovat 1) Hoitamisen osaaminen, joka on hoitotyöntekijöiden ydinosaamista eikä sen arvioida muuttuvan kovin paljon. Siinä korostuvat asiakkaan itsehoiton ja terveyden edistämisen tukeminen. 2) Hoitotyön tiedonhallinnan osaaminen, jolla tarkoitetaan tietoteknisiä taitoja, tiedon käytön ja hyödyntämisen taitoja. 3) Muutoksen hallinnan ja kehittämisen osaamisen, jotka korostavat sosiaalisia ja yhteistyötaitoja.

Tulevaisuuden yksilötasoisia osaamisvaatimuksia ovat selvittäneet muun muassa Pelttari (1997) ja Metsämuuronen (2000). Pelttarin (1997, 234) mukaan korostuvat erityisesti kyky tehdä moniammatillista yhteistyötä, tutkimusta ja kehittämistyötä. Myös johtaminen, asiakkaan itsehoito, itsensä kehittäminen, muutoksen hallinta, monikulttuurisuus ja terveyden edistäminen korostuvat. Metsämuuronen (2000, 154) mukaan tulevaisuuden osaaminen voidaan jakaa aitoon ja potentiaaliin osaamiseen. Aitoa tulevaisuuden osaamista on osata toimia kansainvälisesti, käyttää tekniikkaa, vaikuttaa työssä, tehdä yhteistyötä, toimia projekteissa, vaikuttaa aktiivisesti ja yhteiskunnallisesti, kyetä yrittäjyyteen, kyetä muutokseen sekä tehdä vaikeita päätöksiä. Potentiaalia tulevaisuuden

osaamista on puolestaan se, että osaa hallita ja jäsentää tietoa, ottaa vastuuta, itsepuolustusta ja käyttää innovatiivista työotetta.

Kaivo-oja ja Suvinen (2001, 9-21) ovat tarkastelleet sosiaali- ja terveydenhuollossa vaadittavaa osaamista megatrendien näkökulmasta. Tulevaisuudessa sosiaali- ja terveydenhuollossa tarvitaan yhä enemmän kielitaitoa, kulttuurien tuntemusta, verkostoitumista sekä erilaisten tiedonhallinnan ja teknisen innovaatioiden hallintaa. Myös joustavuutta ja asiakaskeskeisyyttä painotetaan. Juuri vanhusten tarpeiden huomioon ottaminen korostuu entisestään, koska väestön keski-ikä nousee.

Kivisen (2008, 190-204) mukaan osaamisen kehittäminen keskittyy liikaa yksilöiden kehittämiseen mm. lyhytkestoisiin koulutuksiin ja kehityskeskusteluihin. Sen sijaan osaamisen eteneminen organisaatiotasolle jää osittain toteutumatta ja näin osaamisresursseja jää hyödyntämättä. Luottamuksellinen, avoin, vaaliva ilmapiiri, tavoitteisiin ja sovittuihin toimintakäytäntöihin sitoutuminen, moniääninen osallistuminen ja runsas tiedon saanti edistävät uuden tiedon muodostumista yhteisen toiminnan ja keskustelun kautta. Terveystieteiden luonne tulee edellyttämään laajaa, kokonaisvaltaista tiedon ja osaamisen johtamista.

Heikkilän, Jokisen ja Nurmela (2008, 17) mukaan Ryyänen, Kinnunen, Myllykangas, Lammintakanen ja Kuusi (2004) ovat pohtineet selvityksessään Suomen terveydenhuollon vuosien 2012-2020 haasteita ja todenneet, että hoitotyön ammattilaisten osaamisvaatimukset kasvavat, mikä aiheuttaa koulutustarpeita. Samoin johtamiselle asetetaan uusia vaatimuksia ja keskeisin haaste on ammattihenkilöstön ammattitaidon pitäminen ajan tasalla ja erilaisten uusien vaativien hoitokeinojen hallinta. Kehittämistoimintaan ja tutkivaan työskentelytapaan tarvitaan panostamista terveydenhuollossa ja hyvien tulosten saavuttamisen vaatii vankkojen tutkimustietojen ja taitojen kytkentää aktiiviseen työskentelyyn.

4 TOIMINTATUTKIMUS KEHITTÄMIS- JA TUTKIMUSMENETELMÄNÄ

4.1 Tutkijana omassa työyhteisössä

Valitsin kehittämistyöni tutkimusmenetelmäksi toimintatutkimuksen, koska siinä tuotetaan tietoa käytännön kehittämiseksi (Heikkinen 2006, 16). Tutkimusmenetelmäni valintaan vaikutti myös tilaisuus toimia sisäpuolisena tutkijana työyhteisössä, jossa osaamisen kehittämistä tarvitaan. Käytännön kehittäminen ja uuden tiedon saavuttaminen ovat tutkimukseni päämääriä.

Toimintatutkimukselle luonteenomainen käytännönläheisyys on ollut sille tyypillistä jo toimintatutkimuksen ns. isähahmona pidetyn Kurt Lewinin (1890-1947) ajoista lähtien (Heikkinen 2006, 29). Toimintaan pyritään vaikuttamaan tutkimuksen avulla, jolloin puhutaan interventioista eli muutokseen tähtäävästä väliintulosta. Kun tutkija tekee intervention tutkimuskohteeseen, hän ei tarkastele kohdettaan matkan päästä vaan tulee mukaan toimintaan, tekee aloitteita ja osallistuu keskusteluun aktiivisena toimijana. (Heikkinen & Jyrämä 1999, 46). Tässä tutkimuksessa osallistun yhtenä hoitajana osaamisen johtamisen kehittämiseen. Osaamisen selvittäminen ja kehittäminen tapahtuu toimintatutkimuksellisten interventioiden avulla.

Käytäntöihin suuntautuminen, muutokseen pyrkiminen ja tutkittavien osallistuminen tutkimusprosessiin ovat ne piirteet, jotka yhdistävät eri toimintatutkimuksia (Kuula 2001, 10). Toimintatutkimuksessa pyritään valamaan uskoa ihmisten omiin kykyihin ja toimintamahdollisuuksiin, toisin sanoen voimaannuttamaan ja valtauttamaan heitä. Tutkija käynnistää muutoksen ja rohkaisee ihmisiä tarttumaan asioihin, jotta niitä voidaan kehittää heidän omalta kannalta paremmiksi. Toimintatutkimus on prosessi, jossa ymmärrys ja tulkinta lisääntyvät vähittäin. Kun tutkimuksessa perinteisesti kiinnitetään huomiota siihen, miten asiat ovat, toimintatutkimuksessa ajatellaan, miten asiat ovat olleet ja mihin suuntaan ne ovat menossa. (Heikkinen 2006, 36.)

Tutkimukseni muistutti lähinnä kommunikatiivista toimintatutkimusta, koska siinä korostettiin vuorovaikutusta ja osallistujien tasavertaista keskustelua ja tutkittavat olivat

aktiivisia osallistujia. Siinä korostuivat vastavuoroisuus ja avoimuus: kaikilla asianosaisilla oli mahdollisuus, jopa velvollisuus, osallistua (Heikkinen & Konttinen & Häkkinen 2006, 57). Tässä tutkimuksessa tutkija ja tutkittavat toimivat yhteistoiminnallisesti pyrkien lisäämään yhteistä ymmärrystä tutkittavasta, muutokseen tähtäävästä prosessista. Koko tutkimusprosessin ajan olin tutkijana kohdeyhteisön jäsenten kanssa kiinteässä vuorovaikutuksessa ja tutkimukseen osallistuvat olivat sekä tutkimuksen subjekteja eli toimijoita että tutkimuksen objekteja eli kohteita. Koko työyhteisö osallistui toimintatutkimukseen osana omaa työtään ja oman työn kehittämistä. He olivat mukana tutkimuksen suunnittelussa, aineiston keruussa sekä tulkintojen ja päätelmien tekemisessä. Tutkimuksessa pyritään edistämään eri osapuolten välistä vuorovaikutusta toiminnan kehittämiseksi ja lähtökohtana on se, että työyhteisön jäsenet ovat halukkaita yhteistyöhön ja ovat mukana prosessissa koko tutkimuksen ajan. (Heikkinen 2006, 33; Kuusela 2005, 76-80.) Tässä tutkimuksessa korostuu erityisesti avoin keskustelu, erilaisten mielipiteiden ja ideoiden hyväksyminen ja käyttäminen koko työyhteisön hyväksi. Keskustelujen pohjalta syntyivät kehittämisen tavoitteet ja keinot, koska keskustelu ja kommunikatio olivat edellytyksenä työyhteisön toiminnan kehittämiseksi.

Toimintatutkimuksessa tutkija itse on osa sitä sosiaalista yhteisöä, jossa kehittämistoiminta toteutetaan ja jota hän tutkii. Hän on itse toimintatutkimuksen tärkein työväline. Hänen on perehdyttävä tutkittavaan kohteeseen ja hallittava substanssin keskeiset piirteet. (Veijola 2004, 41.) Tutkijana tein itse aloitteen tutkimuksen toteuttamiseksi, mutta kehittämisen tarve ja tavoitteet ovat lähtöisin tutkittavasta yhteisöstä. Hoitajat kokivat, että heidän osaamisessaan on puutteita. Keskustelimme työyhteisössä tästä ongelmasta ja mietimme, mitä asialle pitäisi tehdä. Toimintatutkimuksessa pyritään vastaamaan johonkin käytännön toiminnassa havaittuun ongelmaan tai kehittämään olemassa olevaa käytäntöä paremmaksi. Tutkimus voi alkaa jonkin yksityiskohdan ihmettelystä ja toiminnan reflektioivasta ajattelusta, joka sitten johtaa yhä laajempiin kysymyksiin. (Heikkinen, Rovio & Kiilakoski 2006, 78; Metsämuuronen 2000, 27-32; Kuusela 2005, 53.)

4.2 Tutkimukseen osallistujat, tutkimusaineisto ja analysointi

Kehittämistyössäni oli osallisina kaikki palvelutalon kymmenen hoitajaa, joista kolme oli kodinhoitajia ja seitsemän lähihoitajaa. Hoitajat osallistuivat toimintatutkimukseen osana omaa työtään ja oman työnsä kehittämistä. Kaikki hoitajat olivat työskennelleet

palvelutalossa jo useita vuosia ja heidät kaikki valittiin kehittämistyöhön mukaan, koska osaaminen kosketti koko työyhteisöä. Hätönen (2003,12) on todennut Willsiin (1998) viitaten, että osaamisen määrittämisestä tulee vallita laaja yhteisymmärrys ja sen määrittämiseen ja osaamisalueiden selvittämiseen on parasta ottaa mukaan koko henkilöstö.

Toimintatutkimuksessa korostuu se, että annetaan tilaa tarkasteltavasta käytännöstä saatavalle ja nouseville ominaispiirteille ja niiden pohjalta tapahtuvalle ilmiöiden tarkastelulle.(Heikkinen, Huttunen & Moilanen 1999, 71). Myös tässä kehittämistyössä aineisto muodostui käytännöstä nousseiden asioiden pohjalta ja kyseessä on aineistolähtöinen sisällönanalysointi.

Aineisto kerättiin kehittämistyöryhmän kanssa käyttäen apuna ryhmähaastattelua, joka muistutti lähinnä avointa haastattelua. Halusin menetelmän, joka on mahdollisimman keskustelunomainen, koska keskustelunomainen menetelmä voisi paljastaa asioita, joita voi olla vaikea saada selville muilla keinoilla. Haastattelu on menetelmä, joka sallii tutkittavien mahdollisimman luontevan ja vapaan reagoinnin. Yksinkertaisimmillaan haastattelu on määritelty keskusteluksi, jolla on ennalta päätetty tarkoitus. Haastattelu eroaa kuitenkin keskustelusta siten, että haastattelu tapahtuu lähinnä haastattelijan ehdoilla tai ainakin hänen johdolla, kun taas keskustelu polveilee kumpaakin osapuolta kiinnostavissa aiheissa. (Hirsjärvi & Hurme 2000, 42.) Tässä tutkimuksessa haastattelussa selvitettiin haastateltavien mielipiteitä, ajatuksia ja käsityksiä avoimen ryhmähaastattelun avulla. Avoimessa haastattelussa haastattelijä selvittelee haastateltavan ajatuksia, mielipiteitä, tunteita ja käsityksiä sen mukaan kun ne tulevat keskustelussa esille. (Hirsjärvi ym. 2007, 204.) Ryhmähaastattelussa oli myös teemahaastattelun piirteitä, koska aiheet oli etukäteen tiedossa, mutta niitä käsiteltiin vapaavalintaisessa järjestyksessä (Hirsjärvi & Hurme 2000, 48).

Tässä tutkimuksessa aineistona olivat kehittämistyöryhmissä syntyneet muistiinpanot, työpaperit ja dokumentit. Lisäksi päiväkirja, jota käytin osana aineistonkeruuta, oli väline, jolla oli mahdollisuus saada läheinen ja monipuolinen kuva tutkivasta ilmiöstä. Käytin kuntaosaaja 2012 -työkirjan lomakkeita valmisteluaineistona tilanteiden suunnitteluun ja valmisteleamiseen. Tutkimuksessa sekä tutkija että tutkittavat vaikuttivat keskeisesti toimintatutkimuksesta nousevan aineiston luonteeseen.

Aineistonkeruu ja analysointi kehittyivät tutkimuksen edetessä vähitellen. Koottu aineisto analysoitiin käyttämällä induktiivista sisällönanalyysimenetelmää, jossa keskeistä on aineistolähtöisyys. Sisällönanalyysissä tietoaaineisto tiivistetään niin, että tutkittavia ilmiöitä voidaan kuvata lyhyesti ja yleistettävästi. Aineiston analysoinnin tavoitteena oli löytää keskeiset asiat, jotka kuvaavat tutkittavaa ilmiötä ja joiden varaan tulosten analysointi voitiin rakentaa. Sisällönanalyysin suurin etu on siinä, että aineiston analyysi ei ole aikaan sidonnainen, vaan se voidaan toteuttaa milloin tahansa. (Janhonen & Nikkonen 2003, 24.) Kyngäksen ja Vanhasen (1999, 3-4,10) mukaan sisällönanalyysi on keino järjestää ja kuvailla tutkittavaa ilmiötä.

Aineiston analyysissä eritellään, luokitellaan ja pyritään luomaan kokonaiskuva materiaalista. (Hirsjärvi & Hurme 2000, 136.) Tässä tutkimuksessa esimerkiksi osaamisalueiden muodostamisessa samansisältöisyys toimi luokittelun perusteena. Ryhmittelin osaamistarpeet sisällön perusteella ja etsin ryhmälle yhteisen nimittäjän, ja näin eri osaamisalueelle saatiin sitä kuvaava nimi.

5 KEHITTÄMISTOIMINTA

5.1 Kehittämisprosessin toteuttaminen

Tämän kehittämistyön tavoitteena on kehittää Niittypirtin Palvelutalon henkilöstön osaamista. Osaamista kehitetään toimintatutkimuksellisten interventioiden avulla. Kehittämistoimintaan sisältyy toimintatutkimukselle tyypilliset vaiheet; selvitys, suunnittelu, toteutus - ja arviointivaihe. Olen käyttänyt prosessin etenemisen pohjana Kuntaosaaja 2012 -työkirjaa, joka on tarkoitettu hyödynnettäväksi osaamisen johtamisen kehittämisessä. Olen käyttänyt myös valmisteluaineistona Kuntaosaaja 2012 -työkirjan lomakkeita, joilla valmistelin tilanteita.

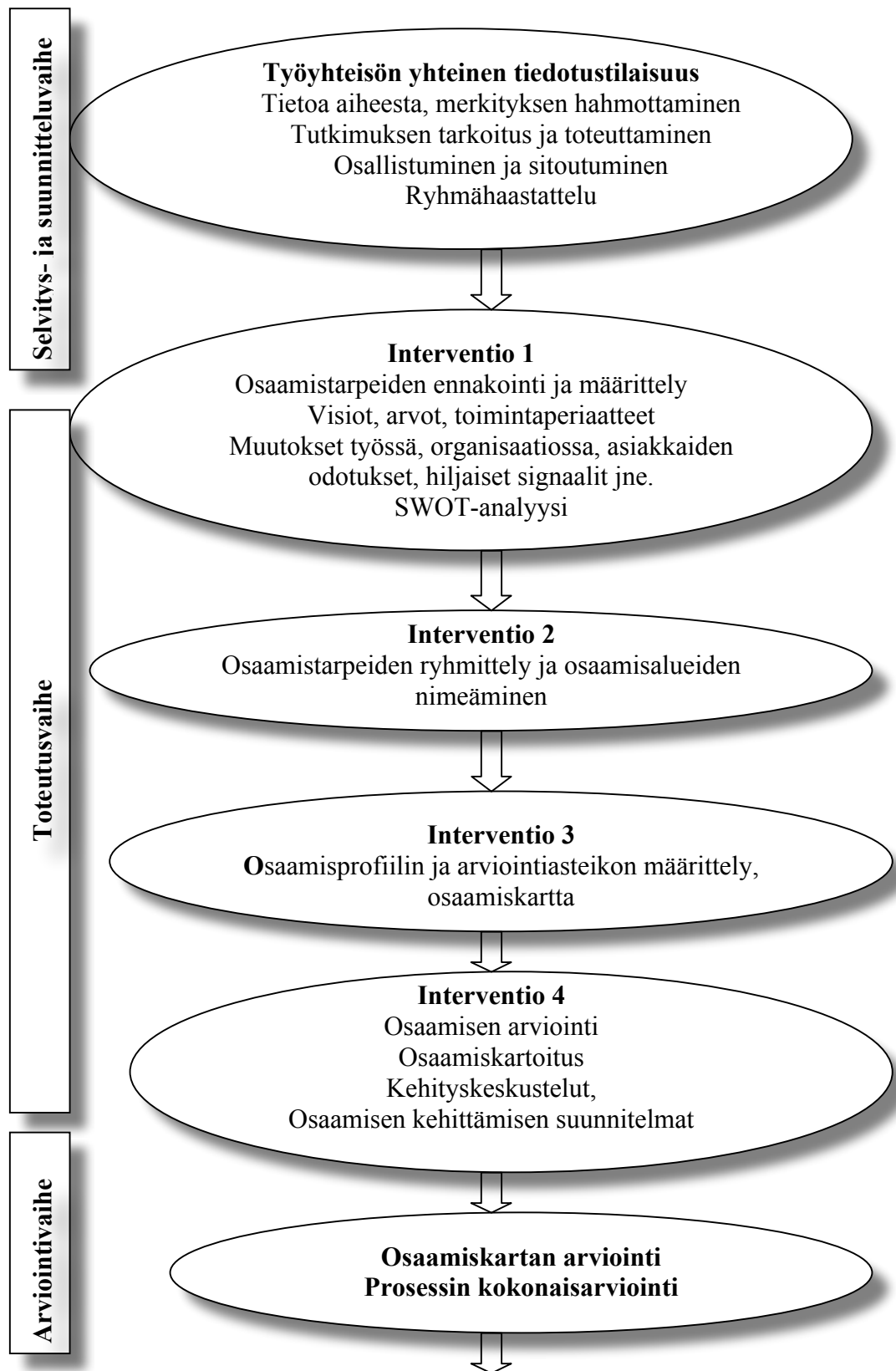
Ennen kehittämistyön aloittamista keskustelin vanhustyön johtajan kanssa kehittämistyön tarpeellisuudesta. Sovittiin, että aloitan kehittämistyön tekemisen, koska aihe on ajankohtainen ja osaamisessa on havaittu kehittämisen tarvetta. Lisäksi henkilöstön osaaminen kartoitus oli kirjattuna Limingan kunnan vanhustyönstrategiaan tavoitemittariksi vuoden 2008 aikana.

Aiheen valinnan jälkeen käytin paljon aikaa lähteiden etsimiseen, selailuun, lukemiseen sekä muistiinpanojen tekemiseen. Tämä vaihe oli myös ideoiden hankkimista ja prosessin etenemisen suunnittelua. Yhteiset keskustelut opettajien ja muiden opiskelijoiden kanssa herättivät ajatuksia, ideoita ja sain uusia näkemyksiä työhön.

Kehittämistoiminta aloitettiin maaliskuussa 2008 selvittämällä ja pohtimalla hoitajien käsityksiä osaamisen ja osaamattomuuden merkityksestä asiakkaille, työntekijöille ja organisaatiolle. Tässä kehittämistyössä osaamiseen liittyvä teoria toimi orientaationa aiheeseen ja me kontekstoisimme sen palvelutalomme osaamiseen. Jotta organisaation osaamisesta voitiin keskustella konkreettisesti, tarvittiin yhteinen työväline, osaamiskartta, joka työstettiin yhdessä hoitajien kanssa. Hoitajat nimesivät karttaan kaikki ne osaamiset, joita uskoivat tarvitsevänsä nyt ja tulevaisuudessa. Sen avulla pystyimme tunnistamaan työssä tarvittavaa osaamista ja arvioimaan kehittämis- ja koulutustarpeita

sekä tukemaan hoitajia osaamisen kehittämisessä. Osaamiskartan tarkoituksena oli tukea vanhusten palvelutalossa työskentelevän henkilöstön ammatillista osaamista.

Oleellisinta oli löytää ne osaamisalueet, jotka ovat tärkeimpiä erityisesti tulevaisuutta ajatellen, ja pyrkiä kehittämään juuri niitä. Lähdimme kehittämään henkilöstön osaamista määrittelemällä organisaation strategian, vision, arvot ja tärkeimmät toimintaperiaatteet. Seuraavaksi pohdittiin, mitä osaamista palvelutalon strategian, vision ja arvojen toteutuminen edellyttää hoitajilta. Osaamistarpeiden pohjalta määriteltiin osaamisalueet ja konkreettiset osaamiset. Osaamiskartan avulla jokainen hoitaja arvioi omaa osaamistaan henkilökohtaisissa kehityskeskusteluissa ja kävi yhdessä esimiehen eli tutkijan kanssa läpi tekemänsä arvion. Tämän pohjalta tehtiin henkilökohtaiset kehityssuunnitelmat, joihin asetettiin sellaisia kehittymistavoitteita, joihin voitiin sitoutua. Lopuksi arvioimme yhdessä osaamiskartan toimivuutta ja koko kehittämisprosessia. Kehittämisprosessi on kuvattu kuviossa 4.



KUVIO 4. Osaamisen johtamisen kehittämisprosessin toteutuminen

5.2 Kehittämistyön lähtötilanteen selvitysvaiheen kuvaus

Osaamisen kehittämiseen tähtäävä toiminta alkoi keväällä 2008, jolloin järjestin tiedotustilaisuuden hoitajille kehittämistyöni aiheesta ja sen etenemisestä. Tätä ennen olimme käyneet kahvipöytäkeskusteluja hoitajien osaamisesta ja siitä, kuinka paljon hoitajat olivat havainneet puutteita osaamisessaan. Tarve osaamisen selvittämiseksi ja kehittämiseksi on siis lähtöisin Niittypirtin palvelutalon hoitajilta. Selvitysvaiheessa keskustelimme osaamisesta, osaamisen johtamisesta ja sen merkityksestä tämän päivän työyhteisöjen menestymisessä. Tulimme yksimielisesti siihen tulokseen, että tämä kehittämistyö tulee tarpeeseen, koska osaamistarpeet ovat lisääntyneet merkittävästi Niittypirtin Palvelutalolla tapahtuneiden muutosten myötä. Toimintaympäristön nopeiden muutosten myötä olemme joutuneet muuttamaan hoitokäytäntöjä ja työtapoja ja nämä ovat asettaneet osaamiselle uusia haasteita.

Toin myös esille, että tämän kehittämistyön tarkoituksena on tuoda esille hoitajien omia kokemuksia omasta osaamisestaan, koska hoitajat itse ovat parhaita asiantuntijoita osaamisessaan. Esitin selkeästi, että kehitämme yhdessä osaamista, ja hoitajat saavat olla mukana osaamisen kehittämisen kaikissa vaiheissa. Hoitajat kokivat hyväksi sen, että kehittämistyö on tasavartaista avointa keskustelua, johon he itse voivat vaikuttaa. Tässä vaiheessa sovittiin myös, että kehittämistyössä edetään tilanteen ja tarpeiden mukaan. Kerroin myös, että minä tutkijana kannan vastuun kehittämistyön toteutuksesta. Minulle jäi alkutilanteesta lämmin ja positiivinen tunne, koska sain työyhteisön innolla mukaan kehittämistyöhön. Kaikki olivat sitä mieltä, että osaamisen selvittäminen ja kehittäminen tehdään koko työyhteisön parasta ajatellen.

Alkutilanteen selvitys- ja suunnitteluvaiheessa kävimme läpi kehittämistyön tarkoituksen, toteuttamisen, osallistumisen ja siihen sitoutumisen. Lähdin selvittämään kehittämistyöryhmän kanssa ryhmähaastattelun avulla oman organisaation nykytilaa, osaamisen ja osaamattomuuden merkitystä ja haasteita sekä tulevaisuuden osaamistarpeita sekä kävimme läpi prosessin etenemisen. Kehittämistyöryhmään kuuluivat kaikki kymmenen hoitajaa. Ryhmähaastattelun avulla kokosin hoitajien mielipiteitä osaamisen merkityksestä Kuntaosaaja 2012 -työkirjan kysymyksiä apuna käyttäen. Valitsin haastattelun, koska se antaa haastateltavalle mahdollisuuden tuoda esille oman mielipiteensä ja kokemuksensa. Ryhmähaastattelu oli avointa keskustelua, joten se muistutti lähinnä avoin-

ta haastattelua. Avoin haastattelu on kaikista haastattelun muodoista lähimpänä keskustelua. (Hirsjärvi ym.2007, 204.) Keskustelunomainen haastattelu on menetelmä, joka sallii tutkittavien henkilöiden mahdollisimman vapaan ja luontevan reagoinnin. Keskustelunomainen menetelmä voi paljastaa asioita, joita voisi muuten olla vaikeaa saada selville. (Hirsjärvi & Hurme 2000, 42.) Katsoin, että ryhmähaastattelu on tehokas tiedonkeruumenetelmä, koska sain kaikilta hoitajilta tietoja samalla kerralla. Hoitajat kokivat myös, että oli helppo keskustella ja avautua tutussa ryhmässä. Ryhmähaastattelu on todettu tehokkaaksi tiedonkeruumuodoksi, koska haastateltavat ovat paljon luontevampia ja vapautuneimpia, kun useampia henkilöitä on paikalla ja samalla saadaan tietoja usealta henkilöltä yhtä aikaa. (Hirsjärvi ym.2007, 205.) Ryhmähaastatteluja ei nauhoitettu tutkittavien pyynnöstä, minkä vuoksi tutkittavat myös uskalsivat avautua ja olivat vapautuneita haastattelun aikana. Vastaukset olivat lyhyitä, joten kirjoitin ylös kaikki saamani vastaukset. Haastattelusta tuli hyvin vapaa tilanne ja se eteni luontevasti keskustellen. Haastattelussa oli myös teemahaastattelun piirteitä, koska haastattelun aiheet oli etukäteen tiedossa, mutta kysymysten tarkka muoto ja järjestys puuttui (Hirsjärvi ym. 2007, 203).

Osaamisen merkitystä hahmotelimme seuraavien kysymysten avulla

- Mitä osaaminen/osaamattomuus merkitsee työntekijän kannalta?
- Mitä osaaminen/osaamattomuus merkitsee työnantajan kannalta?
- Mitä osaaminen/osaamattomuus merkitsee asiakkaittemme kannalta?
- Miten kehitämme osaamistamme?
- Jaammeko osaamistamme työyhteisössä?

Tein muistiinpanot hoitajien kanssa käydystä ryhmäkeskustelusta. Kirjoitin ylös kaikki hoitajien antamat vastaukset.

Työntekijän kannalta osaaminen merkitsee;

sitä, että työntekijät ovat motivoituneita.

sitä, että työntekijät sitoutuvat työhön paremmin.

Osaaminen tuo työniloa ja jaksaa paremmin työssä.

Työntekijän kannalta osaamattomuus merkitsee;

sitä, että työntekijä turhautuu.

sitä, että työntekijä välttelee vaikeita tehtäviä.

sitä, että tuntee itsensä ulkopuoliseksi ja työnilo katoaa.

sitä, että ei halua osallistua kehittämiseen.

Työnantajan kannalta osaaminen merkitsee;

sitä, että työn tulokset ovat hyviä, tehokkuus kasvaa, työnlaatu paranee, voidaan hoitaa ”erilaista hoitoa vaativia asiakkaita”, työn organisointi helpottuu ja työhyvinvointi kasvaa.

Työnantajan kannalta osaamattomuus merkitsee sitä, että työn tehokkuus heikkenee, työtehtävien organisointi vaikeutuu, työn laatu heikkenee ja työhyvinvointi huononee.

Asiakkaiden kannalta osaaminen merkitsee sitä, että on tyytyväisiä asiakkaita, koska pystytään vastaamaan asiakkaan vaatimiin tarpeisiin.

Osaaminen merkitsee työhönsä sitoutuneita ja motivoituneita hoitajia.

Asiakkaan kannalta osaamattomuus merkitsee;

sitä, että hoidon laatu huononee. Tulee tyytymättömiä asiakkaita, eikä voida hoitaa erityistä osaamista vaativia asiakkaita. Tulee muun muassa hoitovirheitä ja lääkevirheitä.

Kehitämme osaamistamme muun muassa haasteellisilla tehtävillä, osallistumalla koulutuksiin, ja työnkiertoon. Kehitämme yhteisöllistä, työssä oppimista.

Osaamista jaamme opettamalla työkaveria esimerkiksi lääkkeenjaossa, hoitotoimenpiteissä ja haavanhoidossa. Annamme toisille palautetta koulutuksista.

Hoitajien mielipiteitä osaamisen merkityksestä ja kehittämisestä tukee myös kirjallisuus. Hildenin (2002, 5,50) mukaan ammatillisen osaamisen merkitys on tärkeä asia työntekijän ja koko työyhteisön kannalta. Osaava ja motivoitunut työntekijä vaikuttaa siihen, että hoito on laadukasta ja asiakaslähtöistä. Osaava työntekijä nauttii työstään ja mitä monipuolisempaa ja haasteellisempaa työ on, sitä mielekkäämmäksi työ koetaan. Osaamisen puutteet ilmenevät muun muassa motivaation laskuna, sitoutumattomuutena

ja epävarmuutena työssä. Työyhteisöissä on alettu korostamaan yhä enemmän osaamisen merkitystä työkykyyn ja henkiseen työssä jaksamiseen. (Hilden 2002, 5,50.) Myös Viitalan (2005, 287) mukaan työuupumuksen taustalla on osaamisen puutteita. Osaamaton työntekijä käyttää voimavarojaan tehtävissä selviytymiseen enemmän kuin työntekijä, jolla on vankka osaaminen hallussaan.

Jokaisen työntekijän on kuitenkin itse huolehdittava omasta ammatillisesta osaamisestaan ja valittava omaa osaamista parhaiten tukeva kehittämismenetelmä. (Hätönen 1998, 52.) Koulutus on keskeinen henkilöstön osaamisen kehittämisen keino ja se on tärkeää uusien tietojen ja taitojen oppimisen kannalta. Myös työssä oppimiseen ja sen näkyväksi tekemiseen on alettu kiinnittää enemmän huomiota muun muassa työnkierron avulla. Yhteisöllisyyttä pidetään tärkeänä oppimisen kannalta, ja työyhteisö on se paikka, jossa oppimisen kehittyminen tapahtuu osallistumisen kautta. (Hilden 2002, 82-83.) Viitalan (2005, 133-134) mukaan on osaamisen siirtäminen ja jakaminen on tärkeä asia, mutta kilpailuhenki ja kateus ovat keskinäisen osaamisen jakamisen suurimpia esteitä.

6 INTERVENTIOIDEN TOTEUTTAMINEN

6.1 Osaamistarpeiden ennakointi

Osaamisen kehittämistoiminnan ensimmäinen interventio oli osaamistarpeiden ennakointi, jossa lähdimme kehittämistyöryhmän kanssa hahmottamaan ja avaamaan oman organisaation vision, arvot ja toiminta-ajatuksen. Yksilön olisi tärkeää nähdä oman toiminnan kytkeytyminen laajempaan kokonaisuuteen. Tähän tarvitaan koko organisaation vision ja oman yksikön tavoitteiden tuntemusta. (Sydänmaanlakka 2001, 81.) Meillä visio, arvot ja toiminta-ajatus oli määritelty mutta niitä selvennettiin ja ne kirjattiin näkyviksi.

Niittypirtin Palvelutalon toiminta-ajatus:

Niittypirtti tarjoaa ympärivuorokautista asumispalvelua ja hoitoa vanhuksille, jotka eivät sairauden tai alentuneen toimintakyvyn vuoksi enää selviydy itsenäisesti jokapäiväisistä toiminnoistaan. Tavoitteena on vanhusten jäljellä olevien voimavarojen säilyttäminen mahdollisimman pitkään. Toimintakykyä pyritään ylläpitämään tukemalla vanhusta osallistumaan arjen askareisiin. Tavoitteena on tukea vanhuksen hyvää elämänlaatua ja itsemääräämisoikeutta.

Visio:

Niittypirtin Palvelutalo tunnetaan korkeatasoisista ja asiakkaat huomioivista palveluistaan, lämpimästä ilmapiiristä sekä turvallisesta ja virikkeellisestä hoitoympäristöstä. Toiminnan taustalla on osaava ja kehitysmönteinen henkilöstö, jonka työhyvinvoinnista huolehditaan. Tämä takaa asiakaslähtöisen, yksilöllisen ja tarkoituksenmukaisen hoidon ja palvelun.

Niittypirtin tärkeimmiksi **arvoiksi** on määritelty turvallisuus, kodinomaisuus, yksilöllisyys, yhteisöllisyys ja omatoimisuuden tukeminen.

Aloitimme miettimällä, miksi olemme olemassa ja ketä ovat asiakkaamme nyt ja viiden vuoden päästä. Muuttuvatko heidän tarpeensa ja jos muuttuvat, niin miten. Näiden asioiden pohjalta pohdimme ja keskustelimme, mitä osaamista niiden toteuttaminen ja niihin pääseminen meiltä vaatii. Kokosimme lisäksi toimintaympäristötietoja sekä arvioimme odotettavissa olevia muutoksia, asiakkaiden ja teknologian kehitystä ja pyrimme tunnistamaan hiljaisia signaaleja. Tarkastelimme osaamistarpeita erityisesti tulevaisuuden näkökulmasta. Työntekijöille tuli tunne, että heistä välitetään. Aikaisemmin tunne oli se, että ylhäältä määrätään, mitä pitää tehdä ja milloin. Oma työ osattiin nyt yhdistää visioihin. Tämä vaihe oli erityisen tärkeä työyhteisöllemme. Tarkastelimme osaamistarpeita ryhmäkeskusteluna Kuntaosaaja 2012 -työkirjan mallia apuna käyttäen. (Liite 1).

Teimme tässä vaiheessa myös SWOT -analyysin, koska halusimme arvioida työyhteisön nykytilaa ja tulevaisuudennäkymiä vahvuuksien, mahdollisuuksien, uhkien ja heikkouksien näkökulmista. Teimme analyysin niin, että jokainen täytti ensin nelikentän yksin, minkä jälkeen keskusteltiin ja muodostettiin yksi yhteinen näkemys, joka kirjattiin ruutuun.

SWOT-analyysi on yritys- ja liikkeenjohdon konsultti Albert Humphreyn kehittämä nelikenttämenetelmä, jota käytetään strategian laatimisessa, sekä oppimisen tai ongelmien tunnistamisessa, arvioinnissa ja kehittämisessä. Yrityksen toimintaa voidaan kuvata monin eri tavoin. Keskeistä on selvittää sekä yrityksen nykytilaan että sen tulevaisuuteen vaikuttavat asiat. SWOT-analyysi on yksinkertainen tapa ryhmitellä yrityksen toimintaan vaikuttavia lukuisia tekijöitä havainnolliseen nelikenttämuotoon. Se tulee englanninkielisistä sanoista Strengths (=vahvuudet), Weaknesses (=heikkoudet, Opportunities (=mahdollisuudet) ja Threats (=uhat). (Heikkilä, Jokinen & Nurmela 2008, 63.)

TAULUKKO 1. SWOT- analyysi työyhteisön osaamisen kehittämiseen vaikuttavista tekijöistä mahdollisuuksien, uhkien, heikkouksien ja vahvuuksien osalta

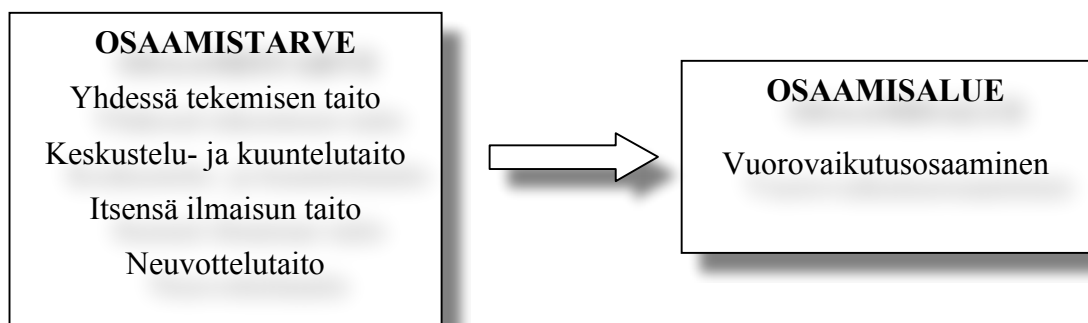
VAHVUUDET	MAHDOLLISUUDET
Vakituinen pitkän työkokemuksen omaava henkilöstö Vahvuuksien/erityisosaamisten hyödyntäminen Johtaminen ja toimiva tiimityö Joustavuus Sitoutuneisuus	Asiakaslähtöisyys→ elämän laadun parantaminen Toimiva omahoitaja malli Kehittäminen/kouluttautuminen Tietotekniikka
HEIKKOUEDET	UHAT
Niukat resurssit Pätevän henkilöstön puute ”Puolesta tekeminen” asiakastyössä	Kilpailu ammattitaitoisesta henkilöstöstä Kunnan päätökset Työuupumus Yksin työskentely Palveluasuntojen puute

Näiden kaikkien edellä mainittujen näkökulmien pohjalta määrittelimme osaamistarpeita. Osaamistarpeiden määrittely tapahtui niin, että hoitajat kirjoittivat tarralapuille niitä taitoja ja taitoja, joita kokevat työssään tarvitsevan vision arvojen ja toiminta periaatteiden toteuttamiseksi nyt ja viiden vuoden päästä. Tämä vaihe tehtiin kolmessa ryhmässä, koska kaikki eivät voineet olla yhtä aikaa paikalla. Tarralappuja tuli yhteensä 127 kpl.

6.2 Osaamistarpeiden ryhmittely ja osaamisalueiden nimeäminen

Toinen interventio oli osaamistarpeiden ryhmittely ja osaamisalueiden nimeäminen. Osaamistarpeiden määrittelyn tuloksena syntyneen aineiston analysoin sisällönanalyysillä. Kysymyksessä oli siis induktiivinen eli aineistolähtöinen analysointi. Aineistolähtöisessä analysoinnissa analyysiyksiköt valitaan aineistosta tutkimuksen tarkoituksen ja asetetun tutkimuskysymyksen mukaisesti ja ne voivat olla sanoja, lauseita tai ajatuskonaisuuksia. (Tuomi & Sarajärvi 2002, 97, 102–103, 110–113.) Tässä analyysiyksiköt olivat sanoja eli osaamistarpeita, joita hoitajat kirjoittivat tarralapuille.

Aloitin sisällönanalyysin käymällä itse ensin aineiston läpi kokonaisuudessaan useaan kertaan, että sain kokonaiskuvan aineistosta. Sen jälkeen ryhmittelin samansisältöiset laput ”saman oloisten” lappujen ryhmiin ja annoin osaamisalueelle sitä kuvaavan nimen. Samansisältöisyys toimi siis luokittelun perusteena. Sain lopulta 7 osaamisaluetta. Tämä vaihe oli työllistävä, mutta mielenkiintoinen. Sisällönanalyysissä tietoa aineisto tiivistetään niin, että tutkittavia ilmiöitä voidaan kuvata lyhyesti ja yleistettävästi. Aineiston analysoinnin tavoitteena oli löytää keskeiset asiat, jotka kuvaavat tutkittavaa ilmiötä ja joiden varaan tulosten analysointi voitiin rakentaa. Aineiston analyysissä eritellään, luokitellaan ja pyritään luomaan kokonaiskuva materiaalista. (Hirsjärvi & Hurme 2000, 136.) Alla on kuvattu esimerkki osaamistarpeiden ryhmittelystä ja osaamisalueiden nimeämisestä.



KUVIO 5. Esimerkki analyysistä: Osaamisalueiden muodostuminen.

Osaamisalueet laadittiin osaamistarpeiden pohjalta. Olin käynyt läpi hoitajien kirjoittamat tarralaput osaamistarpeista ja tehnyt alustavan osaamisalueryhmittelyn, mutta pidin tärkeänä ottaa osaamisalueiden selvittämiseen mukaan koko henkilöstön. Kehittämistyöryhmässä hoitajien kanssa jatkettiin sisällönanalyysiä; tarkistettiin, arvioitiin ja keskusteltiin osaamisalueiden sisällöstä, ja siitä, että oliko kaikki tarpeellinen mukana. Keskustelun tuloksena lisäsimme vielä yhden osaamisalueen eli eettisen toiminnan. Osaamisalueita muodostui yhteensä kahdeksan. Niittypirtin Palvelutaloon hoitajien osaamisalueet ovat: 1) sairaanhoidollinen toiminta 2) työelämätaidot, 3) terveyden edistäminen ja asiakkaan perustarpeista huolehtiminen, 4) työn vaikutukset ja vastuu, 5) vuorovaikutus, 6) oman persoonan käyttö, 7) asiakaspalvelu ja 8) eettinen toiminta.

6.3 Osaamisprofiilin ja arviointiasteikon määrittäminen

Kolmas interventio oli **osaamisprofiilin ja arviointiasteikon määrittely**. Osaamisprofiilien määrittelyllä tarkoitetaan sitä, että tietylle ammattiryhmälle, tiimille tai yksittäiselle työntekijälle määritellään työssä tarvittavat yksittäiset eli konkreettiset osaamiset. Osaamisprofiilin pohjana käytettiin Kuntaosaaja 2012 –työkirjan mallia (2005, 36) Teimme työyksikön hoitajille (lähi- ja kodinhoitajat) yhteisen osaamisprofiilin.

Konkreettiset osaamiset muodostuivat suoraan siitä, kun osaamistarpeet muutettiin konkreettisiksi osaamisiksi. Hoitajien osaamiskartta on liitteenä (liite 2), jossa näkyvät eri osaamisalueet ja konkreettiset osaamiset. Esimerkiksi sairaanhoidollinen osaamisalue, joka muodostui suurimmaksi alueeksi eli osaamistarpeita oli siinä eniten, sisältää neljä eri konkreettista osaamista: 1) tiedot sairauksista, 2) terveydentilan ja voinnin arvioinnin, 3) toimenpideosaamisen, 4) ensiaputaidot. Konkreettisten osaamisten sisällön pilkkomista mietimme pitkään ja tulimme siihen tulokseen, että sairaanhoidollisesta osaamisalueesta toimenpideosaaminen ja tiedot sairauksista vaatii tarkempaa sisällön pilkkomista. Muita konkreettisia osaamisia emme katsoneet tarpeelliseksi lähteä pilkkomaan. Tein itse listan niistä sairauksista ja toimenpiteistä, joita hoitajat tarvitsevat työssään ja tämän jälkeen keskustelin vielä hoitajien kanssa, oliko kaikki tarpeellinen mukana.

Mietitimme vielä, että pitääkö kaikki osaaminen olla kaikilla vai ei. Tulimme siihen tulokseen, että kaikilla lähi- ja kodinhoitajilla pitää olla kaikki osaaminen, koska hoitajat tekevät työtä pitkälti yksin. Hoitajat toimivat lisäksi omahoitajina asiakkaille, jolloin he tarvitsevat lähes kaikkea osaamista. Ainoastaan minulla esimiehenä ja sairaanhoitajana on erilaista osaamista kuin muilla hoitajilla, kuten muun muassa henkilöstö- ja hallinnolliset tehtävät sekä johtamis- ja kehittämisosaaminen.

Kävimme hoitajien kanssa ryhmäkeskusteluna läpi eri osaamisten tavoitetilat. Laadimme yhdessä työyhteisölle yhteiset tavoitteet, jotka kuvastavat meidän työyksikkömme hoitajien tavoiteosaamista. (Liite 4). Arviointiasteikkona käytimme Kuntaosaaja 2012 -työkirjan mallia (2005, 42.) Tämä on toimiva asteikko, koska se antaa riittävästi vaihto-

ehtoja. On tärkeää, että kaikki ymmärtävät asteikon yhdenmukaisesti, minkä vuoksi kävimme asteikon läpi yhdessä hoitajien kanssa. Arviointiasteikko on seuraavanlainen:

1. Ei osaamista asiassa
2. Hallitsen asian heikosti (tarvitsen työkaverin opastusta)
3. Hallitsen asian tyydyttävästi (hallitsen perusasiat ilman opastusta)
4. Hallitsen asian hyvin (osaan valita sopivan menetelmän useiden joukosta)
5. Hallitsen asian erinomaisesti (osaan opastaa toisia, osaam kehittää menetelmiä edelleen)

6.4 Osaamisen arviointi ja kehityssuunnitelmat

Neljäs interventio oli osaamisen arviointi ja kehityssuunnitelmat. Kun työyhteisössä on ennakoitu tuleva osaamistarve, tulee sitä verrata olemassa olevaan osaamiseen, tunnistaa osaamisen puutteet ja lähteä miettimään keinoja niiden korjaamiseksi. Osaamiskartta, joka laadittiin yhdessä hoitajien kanssa, on hyvä työkalu osaamisen arviointiin ja kehittämistarpeiden tunnistamiseen. Osaamiskartoituksen (liite 3) teimme henkilökohtaisen kehityskeskustelun yhteydessä jokaiselle hoitajalle. Työntekijä valmistautui kehityskeskusteluun arvioimalla oman nykyosaamisensa. Kehityskeskusteluissa tehdyissä osaamiskartoituksissa jokainen hoitaja kävi läpi yhdessä tutkijan eli esimiehen kanssa oman nykyosaamisen ja arvioi osaamisen tärkeyden. Hoitajien yhteinen tavoiteosaaminen oli määritelty jo aikaisemmin ryhmäkeskustelun yhteydessä. Jos työntekijä arvioi jollakin alueella eri tavalla kuin minä esimiehenä, keskustelimme siitä ja pyrimme löytämään yhteisen arvion. Osaamiskartoitus on hyvä tehdä esimiehen kanssa yhdessä, esimerkiksi juuri kehityskeskustelun yhteydessä (Wilska 2003, 26; Kuntaosaaja 2012 –työkirja 2005, 40). Kehityskeskustelu on hyvä lähtökohta osaamisen systemaattiselle arvioinnille ja se on johtamisen näkökulmasta erittäin hyvä työväline, jonka avulla kehitetään työn tavoitteellisuutta ja yhteistoimintaa (Hätönen 2003, 43).

Jotta kuvattuja osaamisia voitiin arvioida mahdollisimman yhdenmukaisesti, määriteltiin osaamiskarttaan myös osaamisen arvioinnin tapa. Osaamiskartoitukseen tarvittiin oma mittari, koska siinä mitataan osaamisen tasoa ja tärkeyttä. Käytin mittarina alla olevaa Kuntaosaaja 2012 -työkirjan (2005, 42) mittaria, koska se riittävän laaja ja antaa tarpeeksi vaihtoehtoja.

Osaamisen tärkeyttä on mitattu asteikolla;

1. Ei ollenkaan tärkeä
2. Ei kovin tärkeä
3. Keskitärkeä
4. Melko tärkeä
5. Erittäin tärkeä

Osaamisen arvioinnin tuloksia tarkasteltiin yksittäisellä tasolla jokaisen hoitajan kanssa, koska totesimme aikaisemmin, että jokaisella hoitajalla tulisi olla kaikkea osaamista. Tässä kehittämistyössä ei siis lähdetä tarkastelemaan koko työyhteisön yhteistä osaamista esimerkiksi keskiarvojen avulla vaan tarkoituksena on selvittää ja kehittää tulosten perusteella jokaisen hoitajan henkilökohtaista osaamista.

Osaamiskartoitusta tehdessään kaikki hoitajat ihmettelivät, kuinka paljon heillä pitää olla osaamista ja kuinka laaja-alaista osaamista heiltä vaaditaan. Tarkemmin hoitajien osaaminen näkyy liitteessä 4, jossa näkyy, kuinka keräsin kaikkien hoitajien osaamisen arvioinnin ja yhteisen tavoitetason. Hoitajien yhteiset osaamisen tavoitteet on merkitty kaavioon punaisella rastilla. Numeroilla (esim. 3/10) on kuvattu yksilöiden itselleen arvioimat nykytasot yhteenlaskettuna. Ensimmäinen numero (**3**/10) kuvaa, kuinka moni on asettanut tämän tavoitetason ja toinen numero (**3**/**10**) kuinka monta henkilöä kaiken kaikkiaan on arvioinut osaamistaan.

Hoitajien tekemistä osaamiskartoituksista nousi esille, että usealla hoitajalla oli paljon osaamisen puutteita sairaanhoidollisessa osaamisessa. Tämä johtuu siitä, että palvelutalossa hoidetaan yhä huonokuntoisempia vanhuksia, joilla on monenlaisia sairauksia ja ne vaativat laaja-alaista sairauksien tuntemusta ja hoitoa. Osittain se johtuu siitä, että joukossa on kodinhoitajakoulutuksen saaneita, joilla ei ole sisältynyt koulutukseen sairauksiin ja lääkehoitoon liittyviä opintoja. Erityisesti puutteita sairaanhoidon osaamisalueella oli eri sairauksien tuntemuksessa ja hoidossa sekä haavan hoidossa. Sen sijaan lääkkeiden jakamisen ja antamisen melkein kaikki hoitajat arvioivat hyväksi tai kiitettä-

väksi osaamiseksi. On tärkeää, että tämä osaaminen on hallussa, koska se on erittäin tärkeää ja vastuullista osaamista hoitajan työssä.

Suurin osa hoitajista arvioi, että hyvää osaamista oli vuorovaikutuksen ja asiakaspalvelun alueella, oman persoonan käytössä, terveyden edistämisessä ja eettisessä toiminnassa. Suurin osa hoitajista arvioi, että joustavuus, huumorintaju, avoimuus ja rehellisyys ovat osaamista, jonka he hallitsevat hyvin. Samoin vahvaa osaamista oli vuorovaikutuksen alueella keskustelu- ja kuuntelutaidossa, neuvottelutaidossa, itsensä ilmaisutaidossa sekä yhdessä tekemisen taidossa. Ilahduttavaa oli myös se, että suurimmalla osalla hoitajista työn vaikutukset ja vastuualueella oli hyvin hallittua osaamista. Tähän kuuluvat kokonaisuuksien hallinta, muutosten hallinta, vastuullisuus, itsenäinen harkinta ja päätöksenteko sekä organisointitaito, jotka ovat erittäin tärkeitä asioita työn onnistumisen kannalta.

Osaamisen arviointi toimii lähtökohtana osaamisen kehittämiseksi (Hätönen 2003, 40). Kun henkilöstön osaaminen oli kehityskeskustelussa arvioitu ja osaamisvajeet tunnistettu, teimme henkilökohtaiset kehityssuunnitelmat (liite 5). Siihen kirjattiin kehitettävät osaamisalueet tärkeysjärjestyksessä, kunkin kehitettävän osaamisalueen nykyosaaminen ja tavoiteosaaminen, kehittämisen tavoitteet, menetelmät, aikataulu, kehittymisen arviointi ja seuranta.

7 KEHITTÄMISTYÖN TULOKSET

7.1 Osaamiskartta

Osaamiskartta, joka työstettiin yhdessä hoitajien kanssa, oli yksi tärkeä kehittämistyön tulos. Siitä tuli työväline, jonka avulla pystyimme tunnistamaan hoitajien työssä tarvittavan osaamisen, arvioimaan tämän hetken osaamisen sekä sen pohjalta suunnittelemaan kehittämisen keinoja ja näin tukemaan hoitajia ammatillisen osaamisen kehittämisessä. Osaamiskartassa olevat osaamisalueet ja konkreettiset osaamiset kuvaavat hoitajien työssä tarvittavaa osaamista nyt ja lähitulevaisuudessa.

Osaamiskartta otettiin palvelutalossa käyttöön käytännön työhön niin, että jokainen ylläpitää omaa osaamiskarttaansa, kehittää ja seuraa osaamistaan sen pohjalta. Keskustelimme hoitajien kanssa osaamiskartan merkityksestä ja sen tuomasta hyödyistä ja tulimme siihen tulokseen, että osaamiskartta mahdollistaa seuraavat asiat:

1. antaa yhtenäisen käsityksen palvelutalossa tarvittavasta nykyisestä ja tulevaisuuden osaamisesta
2. antaa välineitä osaamisesta käytävään yhteisölliseen keskusteluun
3. antaa mahdollisuuden hoitajien oman osaamisen arviointiin
4. antaa tietoa osaamisen kehittämisestä eri alueilla
5. mahdollistaa hoitajalle sovitun vastuunoton oman osaamisen kehittämisestä
6. tuo esille yksittäisen hoitajan osaamisen, jota ei ole aikaisemmin osattu hyödyntää
7. auttaa henkilöstön rekrytoinnissa ja uuden työntekijän perehdyttämisen suunnittelussa ja toteutuksessa

Sankarin (2001, 93-95) mukaan osaamiskartoituksista on koettu olevan hyötyä muun muassa resursointiin liittyvissä asioissa. Työn tehokkuus, joustavuus ja työhyvinvointi ovat lisääntyneet kartan käytön myötä. Hyöty ilmeni käytännössä siten, että yhteisesti määritetyt tavoitteet olivat siirtyneet osaksi jokapäiväistä toimintaa. Osaamiskartoitus viestii organisaation visioista ja toimintatavasta ja auttaa näin sitoutumaan ja kehittämään koko työyhteisöä.

7.2 Kehityssuunnitelmat

Osaamisen kehityssuunnitelma on yksi keino kehittää osaamista systemaattisesti. Sen avulla voidaan suunnitella ja seurata ja arvioida osaamisen hankkimista ja kehittämistä. Selkeä kehityssuunnitelma auttaa toimenpiteiden kohdentamisessa ja seuraamisessa. Teimme henkilökohtaiset kehityssuunnitelmat kaikille hoitajille henkilökohtaisten kehityskeskustelujen yhteydessä. Hoitajat kirjasivat suunnitelmiin kehitettävät osaamisalueet tärkeysjärjestyksessä, kunkin kehitettävän osaamisalueen nykyosaamisen ja tavoiteosaamisen, kehittämisen tavoitteet, menetelmät, aikataulun sekä kehittymisen arvioinnin ja seurannan.

Päädymme henkilökohtaisiin kirjallisiin suunnitelmiin, koska kirjattuja sopimuksia on helppo tarkastella ja seurata sekä niihin on helppo tehdä muutoksia tarpeen vaatiessa. Puheen tasolle tehtyjä suunnitelmia emme edes harkinneet, koska silloin suunnitelmat helposti unohtuvat eikä kukaan muista, mitä tarkalleen ottaen on sovittu.

Kehityssuunnitelmat olivat hyvin yksilöllisiä eri hoitajilla. Kehittämismenetelmiä osaamisen kehittämiseen löytyi paljon. Käytimme apuna Hätösen (2003, 52) työssä oppimisen ja kehittämisen vaihtoehtoja. Suosituimpia osaamisen kehittämisen menetelmiä hoitajien suunnitelmissa olivat seuraavat; täydennyskoulutus, oppisopimuskoulutus, tutustumiskäynnit, toisilta oppiminen, työkierto, haasteelliset tehtävät, vastuualueiden ottaminen ja kirjallisuuden lukeminen.

Hoitajien käyttämät menetelmät ovat hyvin yleisesti käytettyjä ja suosittuja osaamisen kehittämisen menetelmiä ja niitä tukevat aikaisemmat tutkimukset ja kirjallisuus. Viitalan (2005, 274) mukaan itseohjautuva oppiminen, esimerkiksi kirjallisuuden lukeminen on hyvä kehittämisen menetelmä, koska siinä otetaan huomioon yksilölliset tarpeet ja mahdollisuudet sekä sisällön että aikataulutuksen suhteen. Työnkierron hyöty on suuri, koska sen avulla työntekijät alkavat arvostaa enemmän ja syvemmin työtään ja saavat uusia näkökulmia työhönsä. Hildenin (2002, 81-82) mukaan koulutus on suosituin keino vastata osaamisen kehittämistarpeisiin ja sitä käytetään useimmissa työyhteisöissä. Työssä oppimiseen on alettu kiinnittää myös enemmän huomiota ja nimenomaan sen

näkyväksi tekemiseen. Haastetta on siinä, että työntekijät saadaan tottumaan osaamisen tunnistamiseen ja arvostamiseen (Viitala 2005, 133).

8 KEHITTÄMISTYÖN ARVIOINTI

8.1 Osaamiskartta apuna osaamisen tunnistamisessa ja arvioinnissa

Syksyllä 2009 keskustelimme kehittämisryhmän kanssa ja arvioimme osaamiskartan toimivuutta. Mietimme ryhmäkeskustelun avulla osaamiskartan hyötyjä, ja kirjoitin ylös hoitajien mielipiteet kartasta ja saimme siitä yhtenäisiä mielipiteitä. Hoitajat kertoivat ryhmäkeskustelussa, että osaamiskartta on hyvä ja tärkeä työkalu osaamisen arviointiin ja kehittämiseen, koska sen avulla osaamisesta voidaan keskustella yleisesti ja konkreettisesti sekä organisaatiossa tarvittava osaaminen saatiin näkyväksi. Osaamisen kuvaaminen kartan avulla loi yhteisen ja yhtenäisen käsityksen organisaatiossa tarvittavasta osaamisesta, toi hiljaisen tiedon näkyväksi, ja organisaation osaamista koskevat arvot, asenteet ja käsitykset saivat yhteisen ja sanallisen muodon. Osaamiskartan laajuus yllätti kaikki hoitajat; he eivät olleet osanneet kuvitella, että tarvitsevat työssään näin paljon osaamista. Myös oman osaamisen arviointi osoittautui kaikille hoitajille yllättävän hankalaksi ja hämmentäväksi. Arvioinnista tulikin erittäin hyvä oppimistilanne. Kun hoitajat pohtivat osaamistaan, he alkoivat tietoisemmin tarkastella työtään ja siellä vaadittavaa osaamista. Itsearviointivaihe on todettu hyväksi oppimistilanteeksi ja sitä on hyvä täydentää esimiehen antamalla arvioinnilla (Hätönen 2003, 42).

Uuden osaamisen tunnistaminen ja osaamiskartan työstäminen oli aikaa vievää. Tämän sain huomata jo alkuvaiheessa ja mietinkin, että olisiko voinut käyttää apuna ulkopuolista konsulttia. Osaamiskartta sisälsi suhteellisen paljon osaamista, minkä vuoksi osaamisen arviointi muodostui työlääksi ja aikaa vieväksi. Hätönen (2003, 10) toteaa, että uuden osaamisen tunnistaminen on usein yksityiskohtaista ja aikaa vievää. Siksi käytetään usein ulkopuolisia konsultteja. Uusien osaamisten kuvaaminen on kuitenkin tulevaisuushakuista ja siksi hyvä pohja kehittämissuunnitelmien laatimisessa.

Mietin, että kaikkien osaamisalueiden kuvaaminen sisällöllisesti erilaisiksi osaamistasoiksi olisi helpottanut osaamisen arviointia. Tasokuvausten tekeminen olisi ollut kui-

tenkin liian työlästä, joten siksi emme tehneet niitä. Tärkeintä on kuitenkin se, että kuvaus on organisaation oma sopimus siitä, miten osaamisia halutaan tulkita.

8.2 Prosessin kokonaisarviointi

Syksyllä 2009 järjestetyssä kehittämisryhmän tapaamisessa arvioimme myös koko kehittämisprosessia ja sen tuomaa hyötyä. Toimintatutkimusta tehdessä tulee arvioida kehittämistyön vaikutuksia kehittäjään, työyhteisön jäseniin, työyhteisöön, kehitettävään asiaan ja asiakkaisiin (Heikkinen ym.2006, 158). Hoitajat arvioivat, että osaamisen kehittämisprosessi oli hyödyllinen monessa suhteessa. Kaikki olivat sitä mieltä, että prosessi on lisännyt yhteistoiminnallisuutta, koska ensimmäistä kertaa koko työyhteisö osallistui yhdessä kehittämistoimintaan. Hoitajien mukaan kehittämisprosessi on lisännyt erityisesti yhteishenkeä ja työmotivaatiota ja yhdessä tekemisen ”meininkiä”. Heidän mukaan koko henkilökunnan mukaanotto, vaikuttamisen ja osallistumisen mahdollisuus toimivat lähtökohtana tämän kehittämistyön onnistumiselle. Kehittämistyössä mukana olleiden hoitajien kokemuksellinen tieto tuli esille ja tieto osaamisesta lisääntyi, mikä on osa kehittämistyön tulosta.

Nykyään kehittämistoiminnassa korostetaan osallisuuden merkitystä ja sitä pidetään sosiaalisena prosessina, joka edellyttää ihmisten osallistumista ja vuorovaikutusta. Toimintatutkimus korostaakin toimijoiden osallisuuden tärkeää merkitystä ja on tärkeää, että kaikki osallistuvat kehittämiseen. (Toikko & Rantanen 2009, 89-90). Kostiainen (2009, 8) toteaa myös tutkimuksessaan, että osaamisen kehittämisen tila muodostuu luottamuksen, vuoropuhelun ja tiedonmuodostamisen yhteisvaikutuksesta. Mitä enemmän on luottamusta ja vuoropuhelua, sitä kiinteämpi on osallistujien yhteistyö. Kivisen (2008, 200) mielestä luottamuksellinen, avoin, tavoitteisiin ja sovittuihin käytäntöihin sitoutuminen ja moniääninen osallistuminen edistävät tiedon muodostumista yhteisen toiminnan ja keskustelun kautta.

Tämän prosessin hyöty koettiin suureksi, koska työyhteisön tämän hetkinen ja tulevaisuuden osaaminen saatiin näkyväksi ja sen pohjalta jokaiselle hoitajalle mahdollistui vastuunoton ottaminen oman osaamisensa kehittämisestä. Hoitajat kokivat, että he saivat osaamiskartasta aivan uuden työkalun oman osaamisen seuraamiseen ja kehittämiseen. Hoitajat toivat vielä esiin sen asian, että organisaation arvot, visio ja toimintaperi-

aatteet ovat tulleet kaikkien tietoisuuteen. Tämä on tärkeä lähtökohta kaikelle käytännön työlle ja on hienoa, että nämä asiat ovat tämän kehittämistyön tulosta.

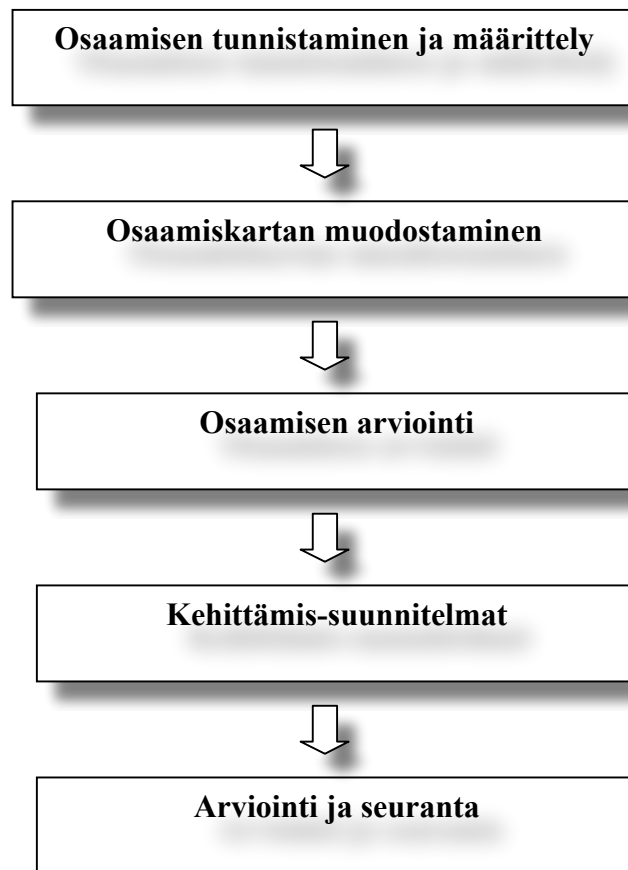
Kehittäjän näkökulmasta katsottuna oli tärkeää huomata prosessin aikana, kuinka yhteistoiminnallisuus lisääntyi ja hoitajat nauttivat päästyään itse vaikuttamaan toimintaan ja sisältöihin. Ryhmätyöskentely oli erittäin hyvä menetelmä ja toimintatutkimus metodina mahdollisti tutkimuksen tekemisen yhdessä työyhteisön kanssa. Kiitos opettaja Arja Veijolalle, joka luennoi toimintatutkimuksesta, joka oli aivan uusi metodi minulle. Tutkimuksen toteutus eteni loogisesti ilman mitään suurempia ongelmia. Ainoastaan ongelmaa aiheutti se, että prosessi oli aikaa vievä ja teimme kaiken käytännön toiminnan oman työmme ohessa, ilman lisäresursseja. Kaiken muun sen sijaan tein omalla vapaa-ajallani, mikä oli välttämätöntä tämän prosessin onnistumiselle. Kuitenkin koin raskaaksi kehittämistyön hitaan edistymisen, koska työn ja perheen ohessa tapahtuva opiskelu ei ole aina pysynyt aikataulussa.

Suurin hyöty mielestäni on ollut se, että hoitajien itseohjautuvuus ja vastuu omasta osaamisesta on lisääntynyt. Hoitajat saivat näkyviin työssä tarvittavan osaamisen ja pääsivät päivittämään oman osaamisensa sekä lähtivät kehittämään osaamistaan omien tarpeidensa pohjalta. Tämän prosessin hyödyn saajana ovat sekä koko työyhteisö että jokainen työntekijä. Kehittämisprosessi on osoittanut, että se on vaikuttanut positiivisesti työyhteisön yhteishenkeen ja lisännyt hoitajien työmotivaatiota. Nyt jo on nähtävissä, että osaamisen kehittämiseen on sitouduttu, se on koettu selkeästi positiiviseksi haasteeksi työyhteisössä ja osaaminen nähdään nyt voimavarana. Hienoa oli se, että kaikki kolme kodinhoitajaa lähti oppisopimuksella suorittamaan lähihoitajan tutkintoa, josta he varmasti saavat kaikille osaamisalueille valtavasti lisää osaamista.

Koen henkilökohtaisen kehityskeskustelun hyväksi lähtökohdaksi osaamisen arvioinnille. Se on luonteva tilaisuus seurata kehityssuunnitelman toteutumista ja se olisi hyvä tehdä puolen vuoden välein. Viitala (2005, 344) toteaa, että kehityskeskusteluilla on myös merkitystä sille, miten alaiset arvioivat esimiehensä aktiivisuutta osaamisen johtamisessa. Kehityskeskusteluja käyvät esimiehet huolehtivat alaisten mielestä paremmin osaamisen kehittymisestä ja suunnittelusta yhdessä alaisen kanssa.

Osaamiskartoituksesta tuli tärkeä osaamisen arvioinnin toteuttamisen ja kehittämisen väline. Tämän kehittämistyön tuloksena osaamiskartoitus ja kehityskeskustelu otetaan käyttöön organisaatiossamme pysyväksi osaamisen johtamisen välineeksi. Niittypirtin hoitajat ovat huomanneet, että osaamisen johtamisen prosessissa on aivan keskeistä se, että tavoitteet ja sisällöt luodaan yhdessä, koska siitä tulee luottamus, yhteinen vastuu ja sitä kautta rakentuu yhteistyö ja osaamisen kehittäminen. Kehittämistoiminnan seuranta ja arviointi on tärkeää, koska se auttaa suuntaamaan työyhteisön toimintaa ja tekemään suunnitelmia osaamisen kehittämiseksi. Pelkkä toimenpiteiden toteuttaminen ei siis riitä, vaan tarvitaan jatkuvaa seurantaa ja arviointia ja pitää miettiä, ovatko toimenpiteet olleet riittäviä vai tarvitaanko lisätoimenpiteitä.

Haasteelliseksi osaamisen kehittämisen tekee se, että toimintaympäristön, työtapojen ja menetelmien muuttuessa osaamista joudutaan tarkastelemaan aina uudelta pohjalta ja osaamisia joudutaan määrittelemään taas uudestaan. Osaamisen ajan tasalla pitäminen on erittäin tärkeää ja se tulee olemaan suuri haaste. Tulevaisuudessa työyhteisössämme olisikin tärkeää saada käyttöön sähköinen järjestelmä osaamisen kehittämisen arvioimiseksi ja seuraamiseksi. Ruohotien (2000, 22) mukaan menestyvän organisaation on reagoitava nopeasti muuttuviin tarpeisiin ja pystyttävä muuttamaan tarvittaessa strategioitaan. Nopeus, joustavuus, integraatio ja innovatiivisuus tulevat olemaan kriittisiä menestystekijöitä tulevaisuudessa. Tämän kehittämistyön tuloksena saimme myös aikaan jatkuvan ja johdonmukaisen työskentelytavan osaamisen johtamiseksi ja kehittämiseksi työyhteisössä, mikä näkyy alla olevasta kuviosta.



KUVIO 6. Niittypirtin Palvelutalon osaamisen johtamisen malli

8.3 Oma rooli kehittäjätyöntekijänä

Olin tässä kehittämistyössä sisäpuolinen tutkija, koska olin sekä työssä että tutkijana tutkimuskohteessa. Tutkijan roolissani koin vaikeaksi sen, missä määrin minun pitää tai saan aktiivisesti vaikuttaa prosessin kulkuun. Kommunikatiivisessa toimintatutkimuksessani koin tutkijan roolin ristiriitaiseksi, koska sen mukaan en saisi itse osallistua keskusteluun, vaan ainoastaan organisoida keskustelun puitteet. Kuitenkin velvoite tasavertaiseen osallistumiseen edellytti minut tutkijana osallistumaan yhtenä ryhmän jäsenenä myös keskusteluun. Kehittämisprosessiin osallistuvat odottavat tutkijan aktiivista roolia, ja yleensä tutkijat osallistuvat keskusteluun (Kuula 1999, 116.) Tutkijana olin osa sitä sosiaalista yhteisöä, jossa kehittämistoiminta toteutettiin ja jota tutkin. Minun oli perehdyttävä hyvin tutkittavaan kohteeseen ja hallittava substanssin keskeiset piirteet. Kehittäminen on vaikeaa ilman kehittämisalueen ja kontekstin tuntemusta ja siihen kuuluu

perusteiden hakeminen suunnittelun ja toiminnan pohjaksi. Kontekstin tuntemukseen liittyy tärkeänä asiana kyky käsitteellistää toimintaa ja muuttaa käsitteitä käytäntöön. (Heikkilä ym.2008, 38.)

Kehittämistyön aikana huomasin, että toimintatutkimus on prosessi, jonka aikana tutkijan rooli muuttuu ja kehittyy koko ajan (Veijola 2004, 43.) Samoin huomasin, että tutkimusprosessin tunteminen ja tutkimukseen liittyvän perustiedon hallitseminen oli tärkeää. Hyvät yhteistyö- ja vuorovaikutustaidot korostuivat ja olivat välttämättömiä prosessin onnistumiselle. Kehittäjänä toimiminen on auttanut asioiden ja ilmiöiden katsoamiseen uusista näkökulmista. Se on myös mahdollistanut erilaisten ongelmien näkemisen. Keskeisiä ja tärkeitä keskustelukanavia ovat olleet opinnäytetyöpajat, joissa kehittämistyössä havaittuja ongelmia pohdittiin, käsiteltiin ja arvioitiin kriittisesti. Sieltä nousi uusia ideoita ja sain sieltä apuja monien ongelmien ratkaisemiseen.

Matkan varrella hain paljon tietoa ja kirjallisuutta sekä jouduin hyväksymään sellaistaakin, joka ei tukenut aikaisempia uskomuksiani. En myöskään lannistunut, vaikkei tiedoille ollut aina käyttöä. Löysin itsestäni halun tarkastella myös ongelmallisia tilanteita ja kriittinen ajattelukykyäni kehittyi tätä työtä tehdessä. Näin välillä itseni selkeänä ajattelijana ja opin luottamaan päättelykykyihini.

Olen kohtalaisen tyytyväinen johdonmukaiseen työskentelyyni prosessin eteenpäin viemisessä, vaikka prosessi keskeytyi välillä pitkäksi ajaksi. Myös ongelmanratkaisukykyäni kehittyi matkan varrella sekä kykyäni seurata kehitystä ja analysoida sitä kehittyivät. Kehittämistyön eteenpäin vieminen vaati rohkeutta, luovuutta ja sitkeyttäkin, koska usein joutui kohtaamaan monenlaisia ja haasteellisia ongelmia ja työ keskeytyi välillä pitkiksi ajoiksi. Huomasin matkan varrella, että laaja tietoperusta ja visio kehitettävästä asiakokonaisuudesta sekä kyky hankkia, arvioida ja soveltaa tietoa edistävät realistista kehittämisprosessin suunnittelua, toteutusta ja arviointia. Ymmärsin, että suunnittelun ja toiminnan pohjaksi on haettava perusteita, kyettävä arvioimaan niitä ja niiden kykyä tukea uskomuksia, väitteitä ja toimintoja.

Kehittämistyön eteenpäin vieminen edellytti aiheen perinpohjaista tuntemusta. Myös prosessin hallinta, vuorovaikutukselliset ja sosiaaliset taidot sekä organisointikyky ke-

hittyivät tätä työtä tehdessäni. Opin ennen kaikkea näkemään kriittisen ajattelun positiivisena ja rakentavana ajattelutapana sekä kyseenalaistamaan nykytoimintoja.

9 KEHITTÄMISTYÖN LUOTETTAVUUDEN JA EETTISYYDEN POHDINTAA

Olen kuvannut kehittämistyöni eri vaiheet niin tarkasti, että sen luotettavuus ja eettisyys on arvioitavissa koko kehittämistyöstä. Kehittämisprosessi on kuvattu niin, että lukija pystyy muodostamaan selkeän kuvan prosessin kaikista vaiheista. Toimintatutkimus soveltui mielestäni hyvin tähän kehittämistoimintaan, koska se mahdollisti minulle tutkimuksen tekemisen yhdessä työyhteisön jäsenten kanssa. Tutkimusmenetelmää valitesani selvitin, millaista tietoa erilaisella menetelmillä voi saada. Perehdyin huolellisesti tutkittavaan aiheeseen monipuolisen kirjallisuuden ja aikaisempien tutkimusten pohjalta, koska tutkittavan ilmiön ja tutkimusmenetelmän tulee vastata aina toisiaan. Tässä kehittämistyössä toimintatutkimuksellinen ote tuki käytännön työn kehittämistä sekä uuden tiedon muodostumista. Toimintatutkimuksessa ajatuksena on, että toiminnasta itsestään saadaan luotettavaa tietoa (Kuula 1999, 219). Toimintatutkimuksessa tehostetaan työyhteisön toimintaa ja sen tarkoituksena on tuottaa toimivia ja tuottavia tuloksia (Heikkinen ym. 2006, 156-157).

Toimintatutkimuksen luotettavuutta tulee arvioida, vaikka ei käytettäisikään termejä validiteetti ja reliabiliteetti (Hirsjärvi & Remes & Sajavaara 2007, 226-227). Tutkijan oman roolin tarkastelu on osa luotettavuustarkastelua. Toimintatutkimuksessa tutkija itse on sen tärkein työväline (Veijola 2004 41). Tässä toimintatutkimuksessa olin tutkijana itse osa sitä sosiaalista yhteisöä, jossa kehittämistoiminta toteutettiin ja jota tutkin. Toimin sisäpuolisena tutkijana, koska olin sekä työssä että tutkijana tutkimuskohteessa. Koin sisäpuolisena tutkijana toimiessani vahvuutena pääsyn sellaiseen tietoon, jota ulkopuolisen tutkijan on vaikea tavoittaa. Pattonin (1990) mukaan tutkijan rooli on kaksinaiminen; toisaalta hän toimii koko ajan tutkijan roolissa, johon sisältyy tietynlaiset velvoitteet ja vastuut, ja toisaalta hän on koko ajan yksi prosessiin osallistuja (Veijola 2004, 90). Tässä kehittämistyössä osallistuin tutkijana keskusteluihin ja vastasin myös keskustelujen toteutuksesta.

Heikkisen (2001, 23-24) mukaan tutkimusta arvioitaessa tulee huomioida tutkijan henkilökohtainen suhde tutkittavaan kohteeseen ja siihen kontekstiin, jossa toiminta tapah-

tuu (Veijola 2004, 91). Tässä tutkimuksessa oli mielestäni hyvä, että tunsin kohdeyhteisön enkä ollut ulkopuolinen henkilö. Näin kohdeyhteisön oli helppo mieltää minut ja tutkimukseni osaksi työtään. Tässä tutkimuksessa oli vahvuutena tasavertainen ja hyvä luottamussuhde tutkijan ja tutkittavien välillä sekä avoin vuorovaikutus ja sitoutuminen. Mietin, että olinko liian tuttu haastateltaville ja vaikutanko heidän vastauksiinsa. Haastateltavilla voi tällöin olla tarve kertoa tutkimuksessa toivottuja vastauksia (Hirsjärvi ym. 2006, 19). Toisaalta Nikkonen, Janhonen ja Juntunen (2003, 73) näkevät tutkijan ja tutkittavien yhteisen kielen ja kulttuurin varmentavan tutkimuksen luotettavuutta.

Osaamisen itsearvioinnissa mietitään usein, miten luotettavina arviointeja voidaan pitää. Tässä työssä luotettavuutta lisäsi se, että osaamista arvioivat sekä kehittämistyöhön osallistujat että kehittäjä. Lisäksi kun kaikki luottavat siihen, että aineisto palvelee nimenomaan kehitystarkoitusta, voidaan arviointiinkin suhtautua vakavasti. On todettu, että mikäli alainen ja esimies tuntevat toisensa hyvin, itse arvion ja esimiehen arvion ero on pienempi kuin huonosti toisensa tuntevilla osapuolilla (Hätönen 2003, 45.)

Arvioinnin luotettavuutta tukee se, että arviointiasteikot ymmärretään yhdenmukaisesti. Tässä kehittämistyössä kävimme tarkasti läpi asteikot ennen arviointeja. Lisäksi huolellisesti laadittu osaamiskartta yhdenmukaisti arviointeja, vaikka sen työstäminen laadinta olikin työlästä. Osaamiskartan arviointiin liitettiin selkeä kuvaus arviointiasteikosta, mitä mikäkin taso käytännössä tarkoittaa. Luotettavuutta lisää myös se, että osaamistasoja on useita. Meillä niitä oli viisi, joka on kattava ja luotettava määrä.

Tutkimuksen luotettavuutta lisää se, että olen käyttänyt paljon aikaa tämän kehittämistyön tekemiseen. Työ sisälsi monia työvaiheita ja vaati näin monia keskusteluja ja tapamisia, jotka veivät paljon aikaa. Lisäksi käytin koko ajan tutkimuspäiväkirjaa, jota voi pitää vahvuutena luotettavuuden kannalta. Tarkastelin siinä koko tutkimusprosessin ajan omaa oppimista kehittäjänä ja olen mielestäni koonnut olennaiset asiat raporttiin. Tutkijana olen pyrkinyt rehellisyyteen ja avoimuuteen tutkimuksen kaikissa vaiheissa.

Kriittisiä kohtia ovat kehittämis- ja tutkimuskohteen aiheen valinnan eettisyys, tutkimusongelmat ja kehittämistehtävät, lähteiden valinta, aineistonkeruumenetelmän toteutus, kehittämisestä saatavan tiedon analysointi, luotettavuuden arviointi ja raportointi. (Heikkilä ym. 2008, 44.) Hirsjärven ym. (2007, 24) mukaan jo tutkimusaiheen valinta

on eettinen ratkaisu. Tämän kehittämistyön aiheeksi valitsin osaamisen kehittämisen, joka perustui selkeään tarpeeseen. Se koettiin tärkeäksi, koska osaamista ei ole tutkittu työyhteisössä mitenkään.

Jokaisen kehittämistoimintaan mukaan tulevan on jo aloitusvaiheessa henkilökohtaisesti arvioitava, voiko hän sitoutua siihen. Kysyin kaikilta halukkuutta osallistua tähän kehittämistyöhön, koska jokaisen on itse saatava päättää osallistumisestaan. Tutkimukseen osallistuvien henkilötietoja ei paljastettu tutkimuksen missään vaiheessa. Laadullisen tutkimuksen tärkeitä eettisiä periaatteita ovat tiedonantajan vapaaehtoisuus ja henkilöllisyyden suojaaminen sekä luottamuksellisuus. Lisäksi on tärkeää, että tutkija ei tutkimuksellaan vahingoita tiedonantajaa. (Janhonen & Nikkonen 2003, 39.) Mielestäni valitsin myös sellaisia lähteitä, että ne ohjasivat hyvin kehittämistyötä haluttujen asioiden selvittämiseen.

Tutkimustulokset yritin raportoida mahdollisimman rehellisesti ja tarkasti sekä toin esiin, miten tutkimusprosessi on edennyt ja mistä tulokset ovat muodostuneet. Koin, että raportointi muodostui tässä kehittämistyössä vaikeimmaksi ja haastavimmaksi osuudeksi. Osaltaan siihen vaikutti se, että työ keskeytyi pitkiksi ajoiksi johtuen työ- ja perhe-elämän ja opiskelun vaikeasta yhteensovittamisesta. Raportointi ei saa olla harhaanjohtavaa tai puutteellista, vaan käytetyt menetelmät on selostettava huolellisesti ja tutkimuksen puutteet on tuotava julki. (Hirsjärvi ym. 2007, 26-27.)

10 POHDINTA

Osaamisen kehittäminen vaatii paljon aikaa ja sitoutumista organisaation kaikilta työntekijöiltä. On tärkeää luoda henkilöstön keskuuteen yhtenäinen ajattelutapa osaamisesta, jonka turvin hoitajat kykenevät kertomaan omasta osaamisestaan, hyödyntämään, jakamaan, arvioimaan ja kehittämään sitä. Esimiehellä on suuri merkitys osaamisen johtamisessa. Hänen tulee kyetä hahmottamaan tulevaisuutta, pystyä muuttamaan strategiat osaamistarpeiksi ja viemään ne organisaatioon. Tärkeä on myös se, että esimies luo mahdollisuudet osaamisen kehittymiselle muun muassa luomalla otollisen ilmapiirin ja kannustamalla henkilöstöä osaamisen ylläpitoon. (Hätönen 2003, 23; Kuntaosaaja 2012-työkirja 2005, 57)

Muutos ja jatkuva kehittäminen ovat sosiaali- ja terveydenhuolto alalla välttämättömiä, jotta voimme vastata kasvaviin ja muuttuviin työelämän vaatimuksiin. Selviytyäkseen tulevaisuuden haasteista organisaatioiden on huolehdittava työntekijöidensä osaamisen ylläpitämisestä. Terveydenhuollon organisaatiot muuttuvat koko ajan muun yhteiskunnan kehityksen myötä, joka vaatii työyhteisöiltä oppimista ja uuden osaamisen hankkimista. Kehittämistyö osoitti, että hoitajat tarvitsevat laaja-alaista osaamista työssään ja tätä tukee myös aikaisempi kirjallisuus. Lammintakainen ja Kinnunen (2002, 15, 23) toteavat, että vanhustenhoidossa asiantunteva ja kokonaisvaltainen hoito vaatii laajaa tietämystä ja osaamista. Lisäksi ikäihmiset tulevat olemaan nykyisiä vanhuksia vaativampia palveluiden laadun ja hoidon suhteen. Myös asiakkaiden tiedon määrän on arvioitu tulevaisuudessa lisääntyvän, mikä lisää haasteita osaamisen suhteen. Elinikäisen oppimisen merkitys korostuu toimintaympäristöjen muuttuessa. Osaavaa henkilöstöä tarvitaan juuri vanhustyöhön, koska juuri vanhukset tulevat olemaan suurin asiakasryhmä, jotka tarvitsevat hoivapalveluita. Lyyran, Pikkaraisen ja Tiikkasen (2007, 258) mukaan vanhusten terveyden edistäminen edellyttää laajaa gerontologista osaamista. Viitala (2005, 170) korostaa vuorovaikutus- ja yhteistyötaitojen osaamisen merkitystä.

On tärkeää, että työyhteisössä rohkaistaan tavoitteiden asettamiseen ja ihmisten yhdessä oppimiseen. Tällöin voidaankin puhua oppivasta organisaatiosta. Joustavuus ja laaja-alainen osaaminen mahdollistavat nopean reagoimisen yllättäviinkin tilanteisiin ja no-

peisiin muutoksiin. Monipuolinen osaaminen tuo lisäksi vaihtelevuutta ja vastuuta työhön sekä antaa uusia oppimisen mahdollisuuksia. Yksilön osaaminen muodostuukin erilaisten tietojen, teorian tiedon, kokemustiedon, käytäntötiedon ja hiljaisen tiedon yhdistelmästä. (Heikkilä ym. 2008, 41.)

Kehittämisprosessi onnistui Niittypirtin Palvelutalolla hyvin, koska koko työyhteisö otettiin mukaan toimintaan. Mielestäni on tärkeää, että myös muut kuin johto saavat valtuuksia toimia ja osallistua kehittämiseen. On tärkeää, että osaamisen kehittäminen ei jää kertaprojektiksi, vaan se otetaan jatkuvaksi toiminnaksi, osaksi johtamista. Haluamme, että osaamisen johtaminen toimii Niittypirtin Palvelutalolla työn kehittämisen välineenä, joka edistää työhyvinvointia, työn iloa ja tavoitteiden saavuttamista.

Väestön ikääntyminen ja eläkkeelle jääminen saa aikaan sen, että palvelujen tarve lisääntyy ja työvoimapula kasvaa. Tämä tarkoittaa sitä, että työelämästä poistuu suuri määrä osaamista ja se lisää kilpailua osaavasta henkilöstöstä. Tämä luo myös paineita ja haasteita työntekijöiden koulutukselle. Ennakointi ja havainnot työntekijöiden osaamisesta auttavat hahmottamaan, mitä osaamista on ja missä on puutteita. Tänä päivänä osaaminen edellyttää koulutuksen, käytännön ja tutkimuksen yhteistyötä, jotta paras mahdollinen osaaminen saadaan käyttöön. Käynnissä on maailmanlaajuinen kilpailu osaamis pääomasta, jonka arvellaan kiihtyvän tulevina vuosikymmeninä. Työntekijöiden osaamisella ja määrällä vastataan asiakkaiden nykyisiin ja muuttuviin tarpeisiin. Erityisesti vanhustenhuollossa on huoli siitä, miten kyetään kouluttamaan riittävästi uusia ammattilaisia suurten ikäluokkien jäädessä eläkkeelle, koska vanhustyö ei houkuttele nuorta ikäpolvea. (Parjanne 2004, 34-41.)

Tämän kehittämisprosessin aikana olen huomannut, että tutkivaan ja kehittävään ajattelutapaan kasvaminen vaatii opettelua. Organisaation johdon tuki ja myönteinen suhtautuminen on osaamisen kehittämiselle välttämätöntä. Kysymistä ja kyseenalaistamista tulisi pitää positiivisena muutoksen mahdollisuuksia avaavana asennoitumisena. Kehittämistyöhön tulisi työyhteisöissä varata enemmän aikaa ja oppiminen tulisi olla realistista, innostavaa ja palkitsevaa. Tavoitteisiin pääsyä helpotti se, että henkilöstö otettiin mukaan koko prosessiin alusta asti, sillä se auttoi heitä näkemään itsensä oman tulevaisuutensa ja työnsä muokkaajana.

Osaamisen kehittäminen ja osaamiskartan käyttö lisää oman työn arvostusta ja sitä kautta parantaa myös työssä jaksamista. Tulevaisuutta ajatellen olisi tärkeää, että osaamiskarttaa opittaisiin käyttämään laadunarviointi- ja oppimisvälineenä. Kun hoitajat osaamiskartan avulla pohtivat arkipäivän työtään, he alkavat tietoisemmin tarkastella myös työnsä laatua.

LÄHTEET

Eteläpelto, A. & Vähäsantanen, A. 2006. Ammatillinen identiteetti persoonallisena ja sosiaalisena konstruktiona. Teoksessa Eteläpelto, A. & Onnismaa, J.(toim.)Ammatillisuus ja ammatillinen kasvu. Vantaa: Kansanvalistusseura. 26-43.

Heikkilä, A., Jokinen, P. & Nurmela, T. 2008. Tutkiva kehittäminen. Avaimia tutkimus- ja kehittämishankkeisiin terveysalalla. Helsinki: WSOY

Heikkinen, H. 2006. Toimintatutkimuksen lähtökohdat. Teoksessa Heikkinen, H., Rovio, E & Syrjälä, L. (toim.) Toiminnasta tietoon. Toimintatutkimuksen menetelmät ja lähestymistavat. Helsinki: Kansanvalistusseura. 16-38.

Heikkinen, H., Konttinen, T. & Häkkinen P. 2006. Toiminnan tutkimisen suuntaukset. Teoksessa Heikkinen, H., Rovio, E & Syrjälä, L.(toim.) Toiminnasta tietoon. Toimintatutkimuksen menetelmät ja lähestymistavat. Helsinki: kansanvalistusseura. 39-76.

Heikkinen, H. & Syrjälä, L. 2006. Tutkimuksen arviointi. Teoksessa Heikkinen, H., Rovio, E & Syrjälä, L.(toim.) Toiminnasta tietoon. Toimintatutkimuksen menetelmät ja lähestymistavat. Helsinki: Kansanvalistusseura. 144-162.

Heikkinen, H. & Jyrkämä, J. 1999. Mitä on toimintatutkimus? Teoksessa Heikkinen, H. & Huttunen, R. & Moilanen, P. (toim.) Siinä tutkija missä tekijä- toimintatutkimuksen perusteita ja näköaloja. Jyväskylä: Atena Kustannus. 25-62.

Heikkinen, H., Rovio, E & Kiilakoski, T. 2006. Toimintatutkimus prosessina. Teoksessa Heikkinen, H., Rovio, E & Syrjälä, L.(toim.) Toiminnasta tietoon. Toimintatutkimuksen menetelmät ja lähestymistavat. Helsinki: Kansanvalistusseura. 78-93.

Helakorpi, S. 2005. Työn taidot. Ajattelua, tekoja ja yhteistyötä. Hämeenlinna: Hämeen ammattikorkeakoulu.

Hilden, R.2002. Ammatillinen osaaminen hoitotyössä. Tampere: Kustannusosakeyhtiö Tammi.

Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2007. Tutki ja kirjoita. Helsinki: Tammi.

Hirsjärvi, S.& Hurme, H. 2000. Tutkimushaastattelu. Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Helsinki: Yliopistopaino.

Hopia, H., Niskanen, A., Peltokoski, J & Heikura, K. 2008. Elinikäinen oppiminen- Esimerkkejä koulutuksesta ja työelämästä. Teoksessa: Koponen, L. & Hopia, H, (toim.). Vetovoimainen terveydenhuolto. Hoitotyön vuosikirja. 2008. Helsinki: Sairaanhoidaja-liitto.117-130.

Hätönen, H. 2003. Osaamiskartoituksesta kehittämiseen. Helsinki: Educa- Instituutti Oy.

Ikäihmisten palvelujen laatusuositus. Sosiaali- ja terveysministeriön julkaisuja 2008:3. Helsinki: Sosiaali- ja terveysministeriö, Suomen kuntaliitto.

Jauhiainen, A. 2004. Tieto- ja viestintäteknikka tulevaisuuden hoitotyössä. Asiantuntijaryhmän näkemys hoitotyön skenaarioista ja kvalifikaatioista vuonna 2010. Kuopion yliopiston julkaisuja. E. Yhteiskuntatieteet 113. Kuopio.

Kaivo-Oja, J & Suvinen N. 2001. Sosiaali- ja terveysalan näkymät vuoteen 2030. Teoksessa Voutilainen P. (toim.) Hoitotyön vuosikirja 2002: Hoitotyön tulevaisuus. Helsinki, 9-45: Tammi.

Kivinen, T. 2008. Tiedon ja osaamisen johtaminen terveydenhuollon organisaatiossa. Kuopio. Kuopion Yliopisto.

Kostiainen, T.2009. Osaamisen kehittämisen neljä tilaa. Tampere: Yliopistopaino Oy.

Kuntaosaaja 2012 – työkirja. 2005. Osaamisen johtaminen kuntasektorilla. Helsinki: Efeko Oy. (www.kunnat.net) Tulostettu 20.1.2008.

Kuula, A. 2001. Toimintatutkimus. Kenttättyötä ja muutospyrkimyksiä. Tampere: Vastapaino.

Kuusela, P. 2005. Realistinen toimintatutkimus? Toimintatutkimus, työorganisaatiot ja realismi. Helsinki: Työturvallisuuskeskus.

Kyngäs, H. & Vanhanen, L. 1999. Sisällönanalyysi. Hoitotiede-lehti 11 (1), 3-12

Laine, M. 2005. Hoitajana huomennakin. Hoitajien työpaikkaan ja ammattiin sitoutuminen. Turun yliopiston julkaisuja. Sarja C, Scripta lingua fennica edita, osa 233. Turun yliopisto: Turku.

Lammintakainen, J. & Kinnunen, J. 2006. Hoitotyön osaamisvaatimukset ja merkitys tulevaisuuden terveystalveissa. Teoksessa: Miettinen, M., Hopia, H., Koponen, L. & Wilskman, K. (toim.). Ihmisten voimavarojen johtaminen. Hoitotyön vuosikirja 2006. Helsinki: Sairaanhoidajaliitto. 9-28.

Leino- Kilpi, H. 2002. Hoitotyön tulevaisuus- tutkimuksen käyttämisen välttämättömyys. Teoksessa: Voutilainen, P., Saranto, K., Peipponen, A. & Mikkola, T (toim.) Hoitotyön tulevaisuus. Hoitotyön vuosikirja 2002. Helsinki: Tammi. 157-168.

Lindström, K. 2008. Työilmapiirin merkitys työhyvinvoinnille. Ryhmätyö 37, 2-9.

Lyyra, T-M. & Pikkarainen, A. & Tiikkainen, P. 2007. Vanheneminen ja terveys. Helsinki: Edita.

Metsämuuronen, J. 2000. Maailma muuttuu - miten muuttuu sosiaali- ja terveysala? Sosiaali- ja terveysalan muuttuva toimintaympäristö ja tulevaisuuden osaamistarpeet. Helsinki: Edita.

Molander, G. & Multanen, L. 2002. Muutoskaipuusta tulevaisuuden luomiseen, tavoitteena onnistunut vanhustyö. Helsinki: Vammalan Kirjapaino Oy.

Nikkonen, M., Janhonen, S. & Juntunen, A. 2003. Hoitokulttuurin tutkimuksesta: Etnografia hoitotieteellisessä tutkimuksessa. Teoksessa: Janhonen, S. & Nikkonen, M. (toim.) Laadulliset tutkimusmenetelmät hoitotieteessä. Helsinki: WSOY, 73.

Nykänen, E. 2007. Rennosti töissä. Käytännön ohjeita työssä jaksamiseen. Jyväskylä: WSOY

Osaamisen johtaminen - Kehittämishankkeen loppuraportti. 2001. Valtionvarainministeriön työryhmämuistioita 6/2001. Helsinki: Oy Edita Ab.

Otala, L. 2008. Osaamispääoman johtamisesta kilpailuetu. Helsinki: WSOY

Parjanne, M-L. 2004. Kehitysarvioita sosiaali- ja terveyssektorin työvoiman tarpeesta. Työvoimapolitiittinen aikakauskirja 4, 34-41.

Peltari, P.1997. Sairaanhoidajan työn nykyiset ja tulevaisuuden kvalifikaatiovaatimukset. Stakes, Tutkimuksia 80. Jyväskylä: Gummerus kirjapaino Oy.

Pk-yrityksen riskienhallinta i.a. Liiketoiminnan nelikenttäanalyysi- työkortti. Viitattu 10.3.2010. <http://www.pk-rh.fi/pdf/swot-ohje>.

Raivola, R. & Vuorensyrjä, M. 1998. Osaaminen tietoyhteiskunnassa. Sitra 180. Helsinki.

Rauramo, P. 2008. Työhyvinvoinnin portaat, Viisi vaikuttavaa askelta. Helsinki: Edita.

Ruohotie, P. 2000. Oppiminen ja ammatillinen kasvu. Porvoo Helsinki Juva: WSOY

Sankari, E. 2001. Osaamisen johtaminen kuntaorganisaatioissa. Aikuiskasvatustieteen pro gradu- tutkielma. Kasvatustieteellinen tiedekunta. Helsinki. Helsingin yliopisto.

Sydänmaanlakka, P. 2007. Älykäs organisaatio. Jyväskylä: Gummerus kirjapaino Oy.

Sydänmaanlakka, P. 2001. Älykäs organisaatio- Tiedon, osaamisen ja suorituksen johtaminen. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.

Toikka, T. & Rantanen, T. 2009. Tutkimuksellinen kehittämistoiminta. Tampere: Yliopistopaino Oy.

Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2003. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Helsinki: Tammi.

Vallejo- Medina, A., Vehviläinen, S., Haukka, U-M., Pyykkö, V. & Kivelä, S-L. 2006. Vanhustenhoito. Porvoo: WSOY.

Veijola, A. 2004. Matkalla moniammatilliseen perhetyöhön - lasten kuntoutuksen kehittäminen toimintatutkimuksen avulla. Oulu. Oulun yliopisto.

Viitala, R. 2004. Henkilöstöjohtaminen. Helsinki: Edita.

Viitala, R. 2005. Johda osaamista. Keuruu: Otava.

Wilska, T. & Sääskilahti, P. 2003. Haasteena tuleva osaaminen. Helsinki: Valtionvarainministeriö.

LIITTEET

LIITE 1. Kuntaosaaja 2012-työkirjan malli osaamistarpeiden tarkasteluun

1. Tulevat osaamistarpeet?

- mitkä ovat kunnan strategiset haasteet?
- miten ne vaikuttavat meidän toimintaamme?
- miten ne näkyvät yksikön tavoitteissa ja työssä?
- millaisia osaamiseen liittyviä tekijöitä strategiat sisältävät?

2. Osaamistarpeet asiakkaat ja palvelut

Minkälaista osaamista työn suorittaminen vaatii? millaisia haasteita näemme työn suorittamiselle?

- ketkä ovat asiakkaitamme tulevaisuudessa?
- minkälaisia tuotteita ja palveluita he odottavat ja tarvitsevat?
- miten niitä palveluita saadaan aikaan?
- mitä osaamista niiden tuottamiseen tarvitaan?
- onko meillä jo näitä tietoja ja taitoja?

3. Tulevat osaamistarpeet: ympäristö

Miten toimintaympäristössä tapahtuvat muutokset vaikuttavat osaamistarpeisiimme?

- miten ikääntyminen, muuttoliike, työllisyys ja talouden kehitys vaikuttavat työhömmme?
- muuttuuko toimintaamme ohjaava lainsäädäntö?
- miten teknologia ja uusi tekniikka, uudet menetelmät vaikuttavat työhömmme?
- miten työmarkkinat ja tarvitsemamme työvoiman saanti vaikuttavat?
- onko muita toimintaympäristön muutoksia, jotka vaikuttavat työhömmme?

4. Osaamistarpeet: muut

Miten organisaation sisäinen kehitys vaikuttaa osaamistarpeisiimme?

- miten tavoitteet, visio ja strategiat vaikuttavat työhömmme?
- muuttuuko tehtävämme jollakin tavalla?
- kuinka mahdolliset organisaatiomuutokset ja vastuualueiden muutokset vaikuttavat osaamistarpeisiimme?
- missä asioissa voimme tulla paremmiksi ja mitä voimme tehdä toisin?
- voimmeko lisätä osallisuuttamme työmme organisointiin?
- voimmeko luoda paremmat mahdollisuudet työssä oppimiselle?

5. Tulevat osaamistarpeet: ammatilliset vaatimukset

Millaisia ammatillisia taitoja työyhteisössasi tarvitaan tulevaisuudessa?

- perusammattilliset taidot
- tekniset taidot
- sosiaaliset taidot
- johtamistaidot
- persoonalliset taidot

6. Henkilöstöresurssit

Millainen on henkilöstön kehitys?

- millaiset ovat henkilöstöresurssimme nyt?
- millainen on henkilöstön työkyky ja työssä viihtyminen? vaihtuvuus?
- miten palvelutarpeiden muutokset vaikuttavat henkilöstötarpeisiin tulevaisuudessa? (eläköitymistiedot)

LIITE 2. Niittypirtin Palvelutalon osaamiskartta

OSAAMISALUE	KONKREETTISET OSAAMISET
1. SAIRAANHOIDOLLINEN TOIMINTA	1.1 Tiedot sairauksista (liite 1)
	1.2 Terveystilan ja voinnin arviointi
	1.3 Toimenpideosaaminen (liite 2)
	1.4 Ensiaputaidot
2. TYÖELÄMÄTAIDOT	2.1 Työhyvinvoinniosaaminen
	2.2 Yhteistyö- ja verkosto-osaaminen
	2.3 Viestintävälineosaaminen
	2.4 Oppiminen ja osaamisen kehittäminen
	2.5 Kirjaaminen
3. TERVEYDEN EDISTÄMINEN JA ASIAKKAAN PERUSTARPEISTA HUOLEHTIMINEN	3.1 Ravitsemusosaaminen
	3.2 Hygieniosaaminen
	3.3 Toimintakyvyn- ja vireyden ylläpitäminen
	3.4 Apuvälineosaaminen
	3.5 Asiakkaan sosiaaliturva etuuksista huolehtiminen
	3.6 Asiakkaan omien voimavarojen käytön tukeminen
4. TYÖN VAIKUTUKSET JA VASTUU	4.1 Kokonaisuuksien hallinta

	4.2 Muutosten hallinta
	4.3 Vastuullisuus
	4.4 Itsenäinen harkinta ja päätöksenteko
	4.5 Organisointitaito
5. VUOROVAIKUTUS	5.1 yhdessä tekemisen taito
	5.2 Keskustelu- ja kuuntelutaito
	5.3 Itsensä ilmaisun taito
	5.4 Neuvottelutaito
6. OMAN PERSOONAN KÄYTTÖ	6.1 Joustavuus
	6.2 Usko omiin kykyihin
	6.3 Huumorintaju
	6.4 Avoimuus ja rehellisyys
	6.5 Oman persoonan luova käyttö
7.ASIAKASPALVELU	7.1 Taito olla asiakaslähtöinen
	7.2 Kyky kokonaisvaltaiseen hoitoon
	7.3 Kyky jakaa tietojaan ja taitojaan
	7.4 Palveluhenkisyys
	7.5 Taito ohjata asiakasta
8. EETTINEN TOIMINTA	8.1 Tasapaino omien arvojen ja asenteiden kanssa
	8.2 Suvaitsevaisuus ja ennakkoluulottomuus

	8.3 Erilaisuuden hyväksymisentaito
--	------------------------------------

Liite 2/1. Tiedot sairauksista

1. Geriatria
1.1 Normaaliin vanhenemiseen liittyvät erityispiirteet ja muutokset
1.2 Yleistilan lasku
1.3 Kaatuilu, huimaus
2. Sydän ja verisuonisairaudet
2.1 Sydämen vajaatoiminta
2.2 Sydäninfarkti, sepelvaltimotauti
2.3 Verenpainetauti
2.4 Rytmihäiriöt; flimmeri
3. Aivoverenkierrosairaudet
3.1 Aivoinfarkti
3.2 Tia
4. Sokeritauti
4.1 Hypoglykemia
4.2 Ketoasidoosi
5. Tuki- ja liikuntaelinsairaudet
5.1 Murtumat (lonkka)
5.2 Nivelrikko; lonkka, polvi
5.3 Reuma
6. Neurologiset sairaudet
6.1 Parkinsonintauti
6.2 MS-tauti
6.3 ALS

6.4 Epilepsia
7. Dementoivat sairaudet
7.1 Alzheimerin tauti
7.2 Vaskulaarinen dementia
7.3 Lewyn kappale- tauti
8. Syöpäsairaudet
8.1 Kivun hoito
8.2 Oireenmukainen hoito
8.3 Asiakkaan/ omaisen tukeminen
9. Psykkiset sairaudet
9.1 Masennus
9.2 Psykoosi
9.3 Skitsofrenia
9.4 Vanhusten unettomuus
9.5 Ahdistuneisuushäiriöt
10. Keuhkosairaudet
10.1 Astma
10.2 Keuhkoahauma
11. Urologiset sairaudet
11.1 VTI
11.2 Eturauhasen liikakasvu
11.3 Verivirtsaisuus
11.4 Inkontinenssi
12. Päihdesairaudet
12.1 Alkoholismi

Liite 2/2. Toimenpiteiden osaaminen

TOIMENPIDEOSAAMINEN
1. Lääkkeiden jakaminen dosettiin
2. Lääkkeiden antaminen
2.1 Suun kautta
2.2 Hengitysteiden kautta
2.3 Lääkkeiden antaminen ihon sisään (insuliini)
2.4 Silmätippojen/ voiteen antaminen
2.5 Korvatippojen antaminen
2.6 Peräpuikon antaminen
2.7 Emätinpuikon/ voiteen antaminen
3. Verenpaineen mittaaminen
4. Syketaajuuden mittaaminen
5. Lämmön mittaaminen
6. Haavanhoito
6.1 Painehaavan tunnistaminen ja hoito
6.2 Infektoituneen haavan tunnistaminen ja hoito
7. Peräruiskeen antaminen
8. Avanteen hoito
9. Tukisukkien laitto
10. Näytteiden ottaminen
10.1 Verensokerin mittaaminen
10.2 Virtsanäytteen ottaminen

10.3 Ulostusnäytteen ottaminen
11. Asiakkaan asennon toiminta- ja liikkumiskyvyn tukeminen
11.1 Asiakkaan ohjaaminen käyttämään omia voimavarojaan siirtyessä asennosta toiseen
11.2 Asiakkaan siirtäminen asennosta toiseen
11.3 Asiakkaan asennon ja liikehallinnan harjoittaminen
11.4 Asiakkaan tasapainon ja toimintakyvyn sekä fyysisen suorituskvyn harjoittaminen
12. Painantaelvytys
13. Muut

LIITE 3. Osaamiskartoitus

Arviointiasteikko

Osaamisen tärkeys

1. Ei ollenkaan tärkeä
2. Ei kovin tärkeä
3. Keskitärkeä
4. Melko tärkeä
5. Erittäin tärkeä

Osaamisen taso ja tavoitetaso

1. Ei osaamista asiassa
2. Hallitsen asian heikosti (tarvitsen työkaverin opastusta)
3. Hallitsen asian tyydyttävästi (hallitsen perusasiat ilman opastusta)
4. Hallitsen hyvin asian (osaan valita sopivan menetelmän useiden joukosta)
5. Hallitsen erinomaisesti asian (osaan opastaa toisia, osaan kehittää menetelmiä edelleen)

Osaamisalueet/ osaamiset	Osaamisen tärkeys omassa työssä 1.....5	Osaamisen nykytaso 1.....5	Osaamisen tavoitetaso 1.....5
1.SAIRAANHOIDOLLINEN TOIMINTA			
1.1 Tiedot sairauksista (liite1)			
1.2 Terveystilan ja voinnin arviointi			
1.3Toimenpideosaaminen (liite 2)			
1.4 Ensiaputaidot			
2.TYÖELÄMÄTAIDOT			
2.1 Työhyvinvoinnin osaami- nen			

2.2 Yhteistyö- ja verkosto osaaminen			
2.3 Viestintävälineosaaminen			
2.4 Oppiminen ja osaamisen kehittäminen			
2.5 Kirjaaminen			
3. TERVEYDEN EDISTÄMINEN JA ASIAKKAAN PERUSTARPEISTA HUOLEHTIMINEN			
3.1 Ravitsemusosaaminen			
3.2 Hygieniosaaminen			
3.3 Toimintakyvyn ja vireyden ylläpitäminen			
3.4 Apuvälineosaaminen			
3.5 Asiakkaan sosiaaliturva etuuksista huolehtiminen			
3.6 Asiakkaan omien voimavarojen käytön tukeminen			
4. TYÖN VAIKUTUKSET JA VASTUU			
4.1 Kokonaisuuksien hallinta			
4.2 Muutosten hallinta			
4.3 Vastuullisuus			
4.4 Itsenäinen harkinta ja päätöksenteko			
4.5 Organisoitaito			
5. VUOROVAIKUTUS			
5.1 Yhdessä tekemisen taito			
5.2 Keskustelu- ja kuuntelutaito			
5.3 Itsensä ilmaisun taito			
5.4 Neuvottelutaito			

6. OMAN PERSOONAN KÄYTTÖ			
6.1 Joustavuus			
6.2 Usko omiin kykyihin			
6.3 Huumorintaju			
6.4 Avoimuus ja rehellisyys			
6.5 Oman persoonan luova käyttö			
7. ASIAKASPALVELU			
7.1 Taito olla asiakaslähtöinen			
7.2 Kyky kokonaisvaltaiseen hoitoon			
7.3 Kyky ja tietojaan ja taitojaan			
7.4 Palveluhenkisyys			
7.5 Taito ohjata asiakasta			
8. EETTINEN TOIMINTA			
8.1 Tasapaino omien arvojen ja asenteiden kanssa			
8.2 Suvaitsevuus ja ennakkoluulottomuus			
8.3 Erilaisuuden hyväksymisen taito			

LIITE 4. Työyhteisön yhteinen osaaminen ja osaamisen tavoitetilan asettaminen

OSAAMISALUE	OSAAMISPRO- FIILI	1	2	3	4	5
1.SAIRAANHOIDOLLINEN TOIMINTA	1.1 Tiedot sairauksista (liite 1)					
	1.2 Terveystilan ja voinnin arviointi		2/10	2/10	X 6/10	
	1.3 Toimenpideosaaminen (liite 2)					
	1.4 Ensiaputaidot		2/10	5/10	X 3/10	
2. TYÖELÄMÄTAIDOT	2.1 Työhyvinvoinnin osaaminen			5/10	X 5/10	
	2.2 Yhteistyö- ja verkosto osaaminen		1/10	5/10	X 4/10	
	2.3 Viestintävälineosaaminen		1/10	4/10	X 5/10	
	2.4 Oppiminen ja osaamisen kehittäminen			6/10	X 3/10	1/10
	2.5 Kirjaaminen			4/10	X 5/10	1/10
3. TERVEYDEN EDISTÄMINEN JA ASIAKKAAN PERUSTARPEISTA HUOLEHTIMINEN	3.1 Ravitsemusosaaminen		2/10	5/10	X 2/10	1/10
	3.2 Hygieniosaaminen			3/10	X 5/10	2/10
	3.3 Toimintakyvyn ja vireyden ylläpitäminen			3/10	X 6/10	1/10
	3.4 Apuvälineosaaminen		1/10	4/10	X 4/10	1/10
	3.5 Asiakkaan sosiaaliturva etuuksista huolehtiminen		3/10	5/10	X 2/10	
	3.6 Asiakkaan omien voimavarojen käytön tukeminen			4/10	X 6/10	

4. TYÖN VAIKUTUKSET JA VASTUU	4.1 Kokonaisuuksi- en hallinta		2/10	4/10	X 2/10	2/10
	4.2 muutosten hal- linta		1/10	4/10	X 5/10	
	4.3 Vastuullisuus			2/10	X 4/10	4/10
	4.4 Itsenäinen har- kinta ja päätöksen- teko			5/10	X 2/10	3/10
	4.5 Organisoititai- to		1/10	6/10	X 1/10	2/10
5. VUOROVAIKUTUS	5.1 Yhdessä teke- misen taito			2/10	X 8/10	
	5.2 Keskustelu- ja kuuntelu taito			1/10	X 7/10	2/10
	5.3 Itsensä ilmaisun taito			6/10	X 3/10	1/10
	5.4 Neuvottelutaito			4/10	X 5/10	1/10
6. OMAN PERSOONAN KÄYTTÖ	6.1 joustavuus			1/10	X 6/10	3/10
	6.2 Usko omiin ky- kyihin		1/10	4/10	X 4/10	1/10
	6.3 huumorintaju			2/10	X 5/10	3/10
	6.4 Avoimuus ja rehellisyys			1/10	X 7/10	2/10
	6.5 Oman persoo- nan luova käyttö			7/10	X 3/10	
7.ASIAKASPALVELU	7.1 Taito olla asia- kaslähtöinen			3/10	X 6/10	1/10
	7.2 Kyky kokonais- valtaiseen hoitoon			3/10	X 6/10	1/10
	7.3 Kyky jakaa tie- tojaan ja taitojaan			5/10	X 5/10	
	7.4 Palveluhenki- syys			2/10	X 7/10	1/10

	7.5 Taito ohjata asiakasta			6/10	X 3/10	1/10
8. EETTINEN TOIMINTA	8.1 Tasapaino omien arvojen ja asenteiden kanssa			4/10	X 5/10	1/10
	8.2 Suvaitsevaisuus ja ennakkoluulottomuus			5/10	X 5/10	
	8.3 Erilaisuuden hyväksymisen taito			4/10	X 5/10	1/10

SAIRAUS	OSAAMISPROFIILI	1	2	3	4	5
1. Geriatria	Normaaliin vanhene- miseen liittyvät eri- tyispiirteet ja muutok- set		1/10	4/10	X 5/10	
	Yleistilan lasku		2/10	1/10	X 7/10	
	Kaatuilu, huimaus		2/10	2/10	X 6/10	
2. Sydän ja verisuonisai- raudet	Sydämen vajaatoimin- ta		5/10	3/10	X 2/10	
	Sydäninfarkti, sepel- valtimotauti		4/10	4/10	X 2/10	
	Verenpainetauti		3/10	3/10	X 4/10	
	Rytmihäiriöt; flimme- ri		3/10	5/10	X 2/10	
3. Aivoverenkiertosa- raudet	Aivoinfarkti		5/10	3/10	X 2/10	
	Tia		3/10	4/10	X 3/10	
4. Sokeritauti	Hypoglykemia		4/10	3/10	X 3/10	
	Ketoasidoosi	1/10	3/10	4/10	X 2/10	
5. Tuki- ja liikuntaelin- sairaudet	Murtumat (lonkka)		4/10	5/10	X 1/10	
	Nivelrikko; lonkka, polvi		4/10	3/10	X 3/10	
	Reuma		3/10	3/10	X3/10	1/10
7. Neurologiset sairaudet	Parkinsonintauti				X	

	Parkinsonintauti		4/10	3/10	3/10	
	MS-tauti	1/10	4/10	3/10	X 2/10	
	ALS	2/10	4/10	2/10	X 2/10	
	Epilepsia		4/10	2/10	X 4/10	
7. Dementoivat sairaudet	Alzheimerin tauti		2/10	4/10	X 4/10	
	Vaskulaarinen demen- tia		5/10	4/10	X 1/10	
	Lewyn kappale- tauti	2/10	3/10	4/10	X 1/10	
8. Syöpäsairaudet	Kivun hoito		3/10	2/10	X 5/10	
	Oireenmukainen hoito	1/10	3/10	3/10	X 3/10	
	Asiakkaan/omaisen tukeminen		1/10	6/10	X 3/10	
9. Psykkiset sairaudet	Masennus		3/10	5/10	X 2/10	
	Psykoosi	2/10	3/10	X 4/10	1/10	
	Skitsofrenia	2/10	4/10	X 3/10	1/10	
	Vanhusten unettomuus		1/10	4/10	X 4/10	1/10
	Ahdistuneisuushäiriöt		4/10	5/10	X 1/10	
10. Keuhkosairaudet	Astma		2/10	3/10	X 5/10	
	Keuhkohtaumatauti	1/10	3/10	4/10	X 2/10	
11. Urologiset sairaudet	VTI		2/10	3/10	X 4/10	1/10
	Eturauhasen liikakas- vu		3/10	6/10	X 1/10	
	Verivirtsaisuus		4/10	5/10	X 1/10	
	Inkontinenssi		2/10	3/10	X 5/10	
12. Päihdesairaudet	Alkoholismi		4/10	5/10	X	

					1/10	
--	--	--	--	--	------	--

TOIMENPIDE	OSAAMISPROFIILI	1	2	3	4	5
1.Lääkkeiden jakaminen dosettiin				3/10	5/10	X 2/10
2. Lääkkeiden antaminen	Suun kautta			2/10	4/10	X 4/10
	Hengitysteiden kautta		1/10	1/10	5/10	X 3/10
	Lääkkeiden antaminen ihon sisään(insuliini)			2/10	5/10	X 3/10
	Silmätippojen/voiteen antaminen			2/10	3/10	X 5/10
	Korvatippojen antaminen			2/10	2/10	X 6/10
	Peräpuikon antaminen			2/10	3/10	X 5/10
	Emätinpuikon/voiteen antaminen			3/10	3/10	X 4/10
3. Verenpaineen mittaaminen				1/10	6/10	X 3/10
4. Syketaajuuden mittaaminen				5/10	4/10	X 1/10
5. Lämmön mittaaminen				1/10	5/10	X 4/10
6. Haavan hoito	Painehaavan tunnistaminen ja hoito		3/10	5/10	X 2/10	
	Infektoituneen haavan tunnistaminen ja hoito		3/10	5/10	X 2/10	
7. Peräruiskeen antaminen			1/10	1/10	X 5/10	3/10
8. Avanteen hoito			1/10	2/10	X 6/10	1/10
9. Tukisukkien laitto					X	

				1/10	5/10	4/10
10. Näytteiden ottaminen	Verensokerin mittaa- minen			1/10	X 4/10	5/10
	Virtsanäytteen ottami- nen			1/10	X 5/10	4/10
	Ulostusnäytteen otta- minen			3/10	X 6/10	1/10
11. Asiakkaan asennon toiminta- ja liikkumis- kyvyn tukeminen	Asiakkaan ohjaaminen käyttämään omia voi- mavarojaan siirtyessä asennosta toiseen		1/10	3/10	X 6/10	
	Asiakkaan siirtäminen asennosta toiseen		1/10	3/10	X 6/10	
	Asiakkaan asennon ja liikeshallinnan harjoit- taminen		1/10	5/10	X 4/10	
	Asiakkaan tasapainon ja toimintakyvyn sekä fyysisen suorituskyy- vyn harjoittaminen		2/10	4/10	X 3/10	1/10
12. Painantaelvytys		1/10	1/10	5/10	X 3/10	
13. Muut						

LIITE 5. Henkilökohtainen kehityssuunnitelma

Nimi _____ -

Aika ja paikka _____

Kehitettävät osaamisalueet tärkeysjärjestyksessä	Nykyinen osaaminen	Tavoite osaaminen	Kehittämisen tavoitteet	Menetelmät ja toimenpiteet	Kehittämisaikataulu	Arviointi ja seuranta

Sovittu yhdessä esimiehen kanssa/Allekirjoitukset

Esimies

Työntekijä